Management Challenges for the 21st Century

اکیسویں صدی کے مینجمنٹ چیلنجز

مصنف: پیٹر ایف ڈرکر مترجم: محمد عامر عسکری ایم بی اے

www.KitaboSunnat.com

بسم اللہ الرحمن الرحیم

قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ

مجلس التحقیق الاسلامی کے زیر اہتمام

محدث لائبریری

کتاب وسنت کی روشنی میں لکھی جانے والی اردو اسلامی کتب کا سب سے بڑا مفت مرکز

معزز قارئین توجہ فرمائیں

- کتاب وسنت ڈاٹ کام پر دستیاب تمام الیکٹرانک کتب ...عام قاری کے مطالعے کیلئے ہیں۔
- مجلس التحقیق الاسلامی کے علمائے کرام کی باقاعدہ تصدیق واجازت کے بعد (Upload) کی جاتی ہیں۔
- دعوتی مقاصد کیلئے ان کتب کو ڈاؤن لوڈ (Download) کرنے کی اجازت ہے۔

تنبیہ

ان کتب کو تجارتی یا دیگر مادی مقاصد کیلئے استعمال کرنے کی ممانعت ہے

کیونکہ یہ شرعی، اخلاقی اور قانونی جرم ہے۔

اسلامی تعلیمات پر مشتمل کتب متعلقہ ناشرین سے خرید کر تبلیغ دین کی کاوشوں میں بھرپور شرکت اختیار کریں

PDF کتب کی ڈاؤن لوڈنگ، آن لائن مطالعہ اور دیگر شکایات کے لیے درج ذیل ای میل ایڈریس پر رابطہ فرمائیں۔

KitaboSunnat@gmail.com

www.KitaboSunnat.com

MANAGEMENT CHALLENGES for the 21st Century

Peter F. Drucker

اکیسویں صدی کے

مینجمنٹ چیلنجز

مصنف: پیٹر ایف-ڈرکر

مترجم: محمد عامر عسکری ایم-بی-ای

تخلیقات

علی پلازہ، 3 مزنگ روڈ، لاہور-فون: 7238014

Email: takhleeqat@yahoo.com
www.takhleeqat.com

جملہ حقوق بحق تخلیقات محفوظ ہیں

نام کتاب : اکیسویں صدی کے مینجمنٹ چیلنجز
ناشر : "تخلیقات" لاہور
اہتمام : لیاقت علی
تاریخ اشاعت : 2006ء
ٹائٹل : ریاظ
کمپوزر : المدد کمپوزرز
پرنٹر : علی فرید پرنٹرز' لاہور
صفحات : 240
قیمت : 130/- روپے

فہرست

مضامین	صفحہ نمبر
تعارف	5
پہلا باب: مینجمنٹ کے لیے ضابطۂ کار کے مثالی نمونے	9
دوسرا باب: حکمتِ عملی..... نئے ناقابلِ یقین حقائق	56
تیسرا باب: تبدیلی کے لیڈر	90
چوتھا باب: معلومات کے چیلنج	117
پانچواں باب: تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری صلاحیت	164
چھٹا باب: خود کو منضبط رکھنا	196

تعارف

مینجمنٹ (Management) انگریزی زبان کے فعل Manage کا اسم ہے۔ اردو زبان میں اس کا ترجمہ عام طور پر انتظامیہ' عملہ بندوبست' مدبرین کا گروہ' آرائشگی' تہذیب و ترتیب' حکمتِ عملی' انتظام و انصرام' نجی' سرکاری' تجارتی اور جماعتی کاموں کی تنظیموں' اداروں کی دیکھ بھال اور نظم و ضبط کے ذمہ دار افراد وغیرہ کیا جاتا ہے۔ مینجمنٹ کی تمام جہتوں کے لیے کوئی ایک لفظ دستیاب نہ ہونے کی وجہ سے ترجمہ کی بجائے لفظ مینجمنٹ ہی استعمال میں لایا گیا ہے اور جہاں کہیں ''نظم و ضبطِ حیات'' لکھا ہے وہاں بھی مراد ''مینجمنٹ'' ہی ہے۔ تراجم میں اصطلاحات کے حوالے سے ایسا کرنا ہی پڑتا ہے۔

کل کے اہم موضوعات:

پڑھنے والا پوچھ سکتا ہے کہ مینجمنٹ کی کتاب میں ''مقابلے کی حکمتِ عملی'' ''قیادت'' ''جماعتی کام'' ''تخلیق'' اور ٹیکنالوجی پر بحث کہاں ہے؟ آج کے اہم موضوعات کہاں ہیں؟ جبکہ ان موضوعات کے یہاں نہ ہونے کی وجہ یہی ہے کہ یہ کتاب خصوصی طور پر ''کل کے اہم موضوعات''..... یعنی بحرانی' مرکزی اور زندگی موت کے ان موضوعات کے بارے میں ہے جو ہمیں کل کو یقینی طور پر سخت زور آزمائی کے لیے للکاریں گے۔

یقینی طور پر؟..... جی ہاں' یقینی طور پر۔ اس لیے کہ یہ کتاب پیش گوئیوں پر مبنی نہیں ہے اور نہ ہی یہ کتاب ''مستقبل'' سے متعلق ہے۔ جن موضوعات اور چیلنجوں کے بارے

میں اس کتاب میں بحث کی گئی ہے وہ پہلے ہی ہر ترقی یافتہ ملک میں اور ترقی پذیر ممالک (جیسے کوریا اور ترکی) میں ہمارے ساتھ ہیں۔ ان چیلنجوں کو پہلے ہی شناخت کیا جا سکتا ہے۔ ان پر بحث اور ان کا تجزیہ کرنے کے بعد ان کو مفید مشورے دیے جا سکتے ہیں۔ کچھ مقامات پر کچھ لوگ انفرادی طور سے ان پر کام بھی کر رہے ہیں لیکن ابھی تک ان پر بہت کم ادارے اور تنظیمیں کام کرنے کو متوجہ ہوئی ہیں۔ وہ جو ان چیلنجوں پر آج کام کر رہے ہیں وہ اپنے آپ کو اور اپنے اداروں کو نئے چیلنجوں کا سامنا کرنے کے لیے تیار بھی کر رہے ہیں وہی کل کے قائد ہوں گے اور ہر معاملے پر حاوی ہوں گے۔ وہ جو اس انتظار میں رہیں گے کہ یہ چیلنج کل کے اہم موضوعات بن جائیں ان کا پیچھے رہ جانا یقینی ہے اور شاید وہ کبھی بھی اگلی صف میں نہ آ سکیں۔

پس یہ کتاب عمل کے لیے ایک "پکار" یا "للکار" ہے۔

یہ چیلنج آج کی پیداوار نہیں ہیں۔ یہ مختلف النوع ہیں۔ مختلف معاملات میں یہ باہم متصادم بھی ہیں اور جو کچھ تسلیم کر لیا گیا ہے یا جو کچھ کامیاب گردانا گیا ہے ان سے ان کا اشتراکِ عمل نہیں۔ ہم عبوری دور میں رہ رہے ہیں جبکہ تبدیلیاں زیادہ تیزی سے واقع ہو رہی ہیں۔ شاید ان تبدیلیوں سے بھی زیادہ سرعت سے جنھوں نے وسطِ انیسویں صدی میں دوسرے صنعتی انقلاب کی راہ ہموار کی یا پھر جیسے بیسویں صدی کے "گریٹ ڈپریشن" اور دوسری جنگِ عظیم سے تبدیلیاں ظہور پذیر ہوئیں۔ اس کتاب کو پڑھنے سے بہت سے لوگ پریشان اور جز بز ہوں گے بالکل اسی طرح جس طرح میں اس کتاب کو لکھتے ہوئے ہوا۔ کیونکہ بہت سے معاملات میں..... مثال کے طور پر ترقی یافتہ ممالک میں شرحِ پیدائش کا انتہائی طور پر گر جانا یا پھر فرد کو اور ملازمتیں دینے والی تنظیموں کو پیش آنے والے چیلنج، جن کا تفصیلی ذکر اس کتاب کے آخری باب "خود کو منضبط رکھنا" میں کیا گیا ہے۔ نئی حقیقتیں اور ان کے تقاضے ہمیں ان حقائق کی طرف پلٹ جانے کو کہہ رہے ہیں جنھوں نے پچھلی صدی میں نمایاں اور اچھے اثرات مرتب کیے تھے بلکہ وہ اس صدی میں زیادہ افراد اور تنظیموں کی ذہنی عادات کو بدلنے کو کہہ رہے ہیں۔

یہ مینجمنٹ کی کتاب ہے۔ اس میں جان بوجھ کر کاروباری چیلنجوں کو نظر انداز کیا گیا ہے..... یہاں تک کہ نہایت ہی اہم چیلنجوں کو بھی درخورِ اعتنا نہیں سمجھا گیا جیسا کہ اس

سوال کو کہ کیا یورو/امریکن ڈالر کی دنیا بھر میں کرنسی کی کلیدی قدر و قیمت کی حیثیت کو چین لے گا؟ یا پھر انیسویں صدی کی کامیاب ترین معاشی ایجادات یعنی معاشیاتی بنک اور سرمایہ کاری کے تجارتی بنکوں کی جگہ کون سا مالیاتی نظام لے گا؟ یہ کتاب ارادۃً معاشیات سے بھی کوئی تعلق نہیں رکھتی۔ حالانکہ مینجمنٹ کی بنیادی تبدیلیاں (معاشیاتی ذرائع کے کلیدی علم کا آشکار ہونا) لازمی طور پر انتہا پسندانہ انداز میں نئے معاشیاتی مفروضے چاہیں گی اور ساتھ ہی ساتھ انتہا پسندانہ نئی معاشیاتی حکمتِ عملی کی بھی طالب ہوں گی۔ یہ کتاب اپنا کوئی تعلق حکمتِ عملیوں سے بھی نہیں رکھتی اور نہ ہی اس کا کوئی سروکار اس قسم کے فیصلہ کن سوالات سے ہے کہ روس پھر سے سیاسی، فوجی اور معاشیاتی طور پر صحت یاب ہوسکتا ہے اور ہو کر رہے گا؟ یہ کتاب صرف اور صرف مینجمنٹ کے متنازعہ فیہ مسائل سے متعلق ہے۔

مذکورہ صورتِ حال کی چند مناسب وجوہات ہیں۔ جن متنازعہ فیہ مسائل پر یہ کتاب بحث کرتی ہے وہ نئے سماجی اعداد و شمار اور معاشیاتی حقائق ہیں اور یہ حقائق کچھ ایسے ہیں جن سے حکومت کامیابی سے عہدہ برآ نہیں ہوسکتی تاہم یہ مسائل ایسے ہیں جو سیاست پر اپنی بھرپور چھاپ رکھتے ہیں لیکن یہ مسائل سیاسی نہیں ہیں۔ یہ مسائل ایسے بھی نہیں جنہیں ایک آزاد منڈی حل کر سکے۔ یہ مسائل معاشیاتی مفروضے کے ہیں اور نہ ہی معاشیاتی کے۔ یہ مسائل ایسے ہیں جنہیں صرف مینجمنٹ اور انفرادی علم، کارکن، پیشہ ور یا قوانین نافذ کرنے والا افسر ہی ہاتھ میں لے سکتا ہے اور حل کر سکتا ہے۔ یقینی طور پر ان مسائل کو ہر ترقی یافتہ اور ترقی پذیر ملک کی روزمرہ کی سیاست میں زیرِ بحث لایا جائے گا اور حاصل شدہ تجاویز کو انفرادی تنظیموں کے سپرد کیا جائے گا اور ان انفرادی تنظیموں کی انتظامیہ ان تجاویز کو بروئے کار لائے گی۔ ہر فردِ واحد کارکن (اور خاص طور پر تنظیم (ادارے) میں قوانین نافذ کرنے والا افسر) ان تجاویز پر عمل پیرا ہوگا۔

ان تنظیموں میں سے بہت سی کاروباری تنظیمیں ہوں گی۔ بہت سے انفرادی علمی کارکن ہوں گے جو ان نئے چیلنجوں سے متاثر ہوں گے وہ کاروبار کے ملازمین یا کاروبار میں کام کرنے والے ہوں گے۔ اس کے باوجود یہ کتاب کاروباری مینجمنٹ کی کتاب نہیں ہے بلکہ یہ صرف ''مینجمنٹ'' کی کتاب ہے۔ یہ جن چیلنجوں کو پیش کر رہی ہے ان کا تعلق آج کے دور کی سوسائٹی کی تمام تنظیموں سے ہے۔ حقیقتاً ان چیلنجوں میں سے بہت سے چیلنج

غیر کاروباری تنظیموں کو بھی متاثر کر رہے ہوں گے' مثال کے طور پر یونیورسٹی یا ہسپتال۔ صرف حکومتی ادارے ہی ایسے ہیں جو زیادہ سخت ہیں اور کاروباری اداروں جیسی لچک نہیں رکھتے اور ان کی جڑیں دور کل میں پیوست ہیں بلکہ یونیورسٹیاں تو ایسی ہیں کہ ان کے مفروضے پرسوں سے وابستہ ہیں' (یعنی انیسویں صدی سے)۔

آپ اس کتاب کو کیسے استعمال کریں؟

میرا مشورہ یہ ہے کہ آپ ایک وقت میں کتاب کے ایک ہی باب کو پڑھیں..... باب بے شک طویل ہیں۔ پھر آپ اپنے آپ سے پوچھیں؟ یہ مسائل..... یہ چیلنج ہماری تنظیم یا ادارے کے لیے کیا اہمیت رکھتے ہیں؟ اور ایک علمی کارکن ہونے کے ناطے' ایک پیشہ ور کارکن ہونے کے حوالے سے اور ایک قانون نافذ کرنے والے افسر کی حیثیت سے کیا معنی رکھتے ہیں؟ ایک مرتبہ جب آپ اس بارے میں اچھی طرح سے سوچ لیں تو پھر آپ اپنے آپ سے پوچھیں کہ آپ کی تنظیم کو اور "مجھے" بحیثیت ایک خواندہ کارکن کے یا پھر ایک تنظیم میں قانون نافذ کرنے والے افسر کے' کیا عمل کرنا چاہئے کہ اس باب میں پیش کیے گئے چیلنج کو اپنی تنظیم اور اپنے لیے ایک "موقعہ" یا "مواقع" میں بدل سکیں؟

ازاں بعد آپ اپنے کام میں مصروف ہو جائیں۔

پیٹر ایف ڈرکر
گلیئر مونٹ' کیلیفورنیا
یوم سال نو 1999ء

پہلا باب

مینجمنٹ کے نئے ضابطۂ کار کے مثالی نمونے

o..... تعارف

مفروضوں کی اہمیت کیوں ہے؟

الف: مینجمنٹ کاروباری مینجمنٹ ہے

ب: ایک صحیح یا درست تنظیم

ج: لوگوں کو منظم کرنے کا ایک درست طریقہ

د: تیکنیکیں اور اصلی استعمال کنندگان (صارفین)' معلوم حقیقتیں ہیں

ی: مینجمنٹ کی دسترس کی قانونی تعریف

س: مینجمنٹ کی دسترس کی سیاسی تعریف

ص: اندرونی طور پر مینجمنٹ کی عملداری ہے

تعارف

مفروضوں کی اہمیت کیوں ہے؟

حقیقت کے بارے میں بنیادی مفروضے معاشرتی سائنس کے مثالی نمونے ہوتے ہیں۔ مینجمنٹ کی صورتِ حال بھی کچھ ایسی ہی ہے۔ یہ مفروضے عموماً لاشعوری طور پر دانشوروں' ادیبوں' اساتذہ اور پیشہ ور کام کرنے والوں (وکیل یا ڈاکٹر وغیرہ) کے اذہان میں موجود رہتے ہیں۔ زیادہ تر یہی' اذہان میں موجود' مفروضے ہی اس بات کا تعین کرتے ہیں کہ وہ کون سے انتظام وانصرام کو قائم رکھنے کے ضابطے ہیں' جن کو دانشور' ادیب' اساتذہ اور پیشہ ور افراد حقیقت گردانتے ہیں۔

انتظام وانصرام یا نظم وضبط کو قائم رکھنے کے ضوابط ہی حقیقت کے بارے میں بنیادی مفروضے ہیں' جو یہ تعین کرتے ہیں کہ وہ کس مستقل پابندی کا ارتکاز کرتے ہیں۔ وہ یہ بھی تعین کرتے ہیں کہ وہ پابندی یا کس نظم وضبط کو مجموعی طور پر کیا خیال کرتے ہیں۔ یہ مفروضے وسیع طور پر یہ بھی تعین کرتے ہیں کہ ایک انتظام وانصرام یا نظم وضبط میں کیا کچھ ہے جس کی پروا نہیں کی جا رہی یا کس کو ایک خلافِ معمول اور تکلیف دہ بات کہہ کر ایک طرف ہٹایا جا رہا ہے۔ وہ یہ دو فیصلے بھی کرتے ہیں کہ کون سا ایک نافذ کردہ نظم وضبط ہے جس پر توجہ دی جا رہی ہے اور وہ کیا ہے جس کی پروا تک نہیں کی جا رہی اور کس سے تغافل برتا جا رہا ہے۔

اس سلسلے کی ایک نمایاں مثال ابتدائی مینجمنٹ کی دانشور' میری پارکر فولر (1933ء-1861ء) کی ہے کہ اس کے ساتھ کیا ہوا؟ کیونکہ

اس کے مفروضے 1930ء اور 1940ء میں مینجمنٹ کی نوخیز پابند حقیقتوں (مصنفِ کتاب ہذا نے میری پارکر فولر کو مینجمنٹ کی پیغمبر لکھا ہے) سے مطابقت نہیں رکھتے تھے۔ وہ 1932ء میں اپنی موت سے پیشتر کسی شمار میں نہ آنے والے مفکرین میں سے تھی۔ اس نے مینجمنٹ کے حوالے سے مکمل طور پر جو کام کیا تھا وہ 25 سال سے زائد عرصے تک ایک بھولی بسری کہانی بنا رہا جبکہ اب ہم جانتے ہیں کہ اس کے بنیادی مفروضے معاشرے، لوگوں اور مینجمنٹ کی ان حقیقتوں کے کہیں قریب ہیں جن پر اس دور کے مینجمنٹ کے افراد زیادہ انحصار رکھتے تھے بلکہ اب تک رکھ رہے ہیں۔

اپنی گرانقدر اہمیت کے باوجود مفروضوں کا تجزیہ کبھی کبھار ہی کیا جاتا ہے۔ اس میں بھی کوئی شک نہیں ہے کہ ان مفروضوں کو ناقابلِ تردید سمجھا گیا ہو۔

سماجی پابندیوں، جیسے کہ مینجمنٹ میں ہیں، کے لیے مفروضے بہ نسبت قدرتی سائنس کے کسی نظریے یا ضابطۂ کار کے مثالی نمونوں سے زیادہ اہم ہیں۔ اس مثالی نمونے کا زمانہ حاضر کا مفروضہ کائنات کی فطرت پر کوئی زوردار دباؤ نہیں رکھتا خواہ یہ مثالی نمونہ یہ کیوں نہ کہتا ہو کہ سورج زمین کے گرد گھومتا ہے یا پھر اس کے الٹ کہ زمین سورج کے گرد گھومتی ہے۔ اس سے زمین یا سورج کو کوئی فرق نہیں پڑتا۔ قدرتی سائنس تو آفاقی اجسام کے کردار و عمل سے تعلق رکھتی ہے۔ جبکہ ایک معاشرتی نظم و ضبط کی تربیت کا تعلق لوگوں اور انسانی تربیت گاہوں سے ہے۔ پیشہ ورانہ کام کرنے والے (ڈاکٹر، وکیل وغیرہ) افراد اپنے عمل اور طرزِ عمل کا طبعی رجحان معاشرتی نظم و ضبط کے مفروضوں کی بنائی گئی کی طرف ہی رکھیں گے۔ اس سے بھی زیادہ اہم یہ ہے کہ قدرتی سائنس یعنی کائنات کی طبعی حقیقتیں اور ان کے قوانین تبدیل نہیں ہوتے اور اگر تبدیل ہوتے ہیں تو صدیوں میں نہیں بلکہ اربوں سالوں میں ہوتے ہیں..... عشروں میں تو تبدیلی کا تذکرہ ہی کیا۔ معاشرتی کائنات کا تو کوئی قدرتی قانون ہی نہیں۔ پس مفروضے مسلسل تبدیلی کے زیرِ اثر ہیں۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ وہ مفروضے جو کل تک ضابطے کے مطابق تھے وہ ضابطے کے عین مخالف ہو سکتے ہیں اور بے شک بغیر کسی وقت کے مصرف کے چشم زدن میں مکمل طور پر گمراہ کن بھی ہو سکتے ہیں۔

ان دنوں تقریباً ہر کوئی "جماعت" یعنی "ٹیم" کو ہر کام کے لیے درست تنظیم ہونے کی تبلیغ کرتا تھا۔ میں خود بہت عرصہ قبل یعنی 1954ء میں جماعتوں کے بارے میں تلقین کیا کرتا تھا کہ وہ ہی درست تنظیم ہیں۔ (1973ء میں میری شائع ہونے والی کتاب "نظم وضبط کے کام' ذمہ داریاں اور مشقیں" میں خصوصی طور پر جماعتوں کا ذکر کیا گیا ہے۔) آج کے دور میں جماعتوں کے حوالے سے پھیلی ہوئی راسخ العقیدگی کی تہہ میں بنیادی مفروضے ہی ہیں جنہیں عملی طور پر نظم وضبط کے نظریات پیش کرنے والے پیشہ وروں اور درست تنظیم کے متعلق ابتدائی سوچ رکھنے والوں کا ہاتھ ہے۔ ان میں فرانس کے ہنری فیول (Henry Fayol) اور جرمنی کے والٹر ریتھینو (Walter Rathenau) نے 1900ء کے قریب قریب یہ کہا جاتا تھا کہ کم از کم ایک صحیح تنظیم موجود ہو یا ہونی چاہئے۔ اہم بات یہ ہے کہ کیا واقعی ایسی تنظیم کے موجود ہونے کا جواب جماعت یا ٹیم ہے؟ (اب تک اس کی کوئی واضح شہادت دستیاب نہیں ہے۔) لیکن جیسا کہ ابھی تھوڑی دیر بعد بیان کیا جائے گا کہ ایک صحیح تنظیم (درست تنظیم) کا مفروضہ اب زیادہ مدافعت کے قابل نہیں رہا۔

پس معاشرتی نظم وضبط جیسے "نظم وضبطِ حیات" ہے' میں بنیادی مفروضوں کی اہمیت بہت زیادہ ہے جبکہ ان بنیادی مفروضوں میں تبدیلی کی اہمیت اس سے بھی زیادہ ہے۔

نظم وضبط کے آغاز سے پہلے جو فی الحقیقت 1930ء سے پہلے نہیں ہوا تھا۔ حقائق سے وابستہ نظم وضبطِ حیات کے سیٹ (Set) موجود تھے' جنہیں بہت سے دانشوروں' ادیبوں اور پیشہ ورانہ کام کرنے والوں نے خاصی پذیرائی دے رکھی تھی۔

ایک سیٹ نظم وضبطِ حیات میں تہذیب وترتیب کے مفروضوں پر مشتمل تھا جیسے:

1- نظم وضبطِ حیات ایک کاروباری نظم وضبط ہے۔
2- ایک درست تنظیمی ڈھانچہ موجود ہو یا لازمی طور پر موجود ہونا چاہئے۔

3- لوگوں کے نظم وضبط کے لیے ایک سیدھا راستہ موجود ہو یا ہونا لازمی ہے۔

دوسرا سیٹ نظم وضبطِ حیات کے مفروضوں کی مشق کے لیے ہو۔ یہ مفروضات یوں ہیں:

1- تیکنیکیں جو منڈیوں اور استعمال کنندگان کے لیے ہوں۔
2- نظم وضبطِ حیات کی گنجائش کی قانونی تصریح کی جائے۔
3- نظم وضبطِ حیات کو اندرونی طور پر مرکزِ توجہ بنایا جائے۔
4- قومی حدود کے اندر تصریح کردہ مفروضے کاروباری وسائل اور نظم وضبطِ حیات کے باہمی تعلق کے ردِعمل کا مظہر ہوں۔

اس عرصے کے دوران میں کم از کم 1980ء کی ابتدا تک کے تمام پہلے مفروضے حقیقت کے بہت قریب تھے اور یہ مزید تحقیقات کے لیے' لکھنے کے لیے' پڑھانے کے لیے اور نظم وضبطِ حیات کی مشق کے لیے موزوں تھے اور یہ اب تک اپنی افادیت قائم رکھے ہوئے ہیں۔ تاہم یہ اب مضحکہ خیز طور پر بھونڈے ہونے کے قریب ہیں۔ اب انھیں حقیقت سے اس قدر دور کر دیا گیا ہے کہ اب یہ نظم وضبطِ حیات کے مفروضے کی راہ ہی میں نہیں بلکہ اس کی مشق کی راہ میں بھی بڑی رکاوٹ بن رہے ہیں کیونکہ اب وہ حقیقت' جس کے دعوے دار یہ مفروضے تھے' تیزی سے اپنی اقدار کے الٹ ہوئی جا رہی ہے۔ لہٰذا اب یہ مناسب وقت ہے کہ ان مفروضوں پر گہری نظر ڈالی جائے اور نئے مفروضے وضع کرنے کی کوشش کی جائے کیونکہ اب نظم وضبطِ حیات کے دونوں پہلوؤں کو مطالعے اور مشق کے لیے نئے مفروضوں سے آگاہ کرنا ضروری ہے۔

الف: "مینجمنٹ کاروباری مینجمنٹ ہے"

مینجمنٹ کے اندرون اور بیرون بہت سے لوگ اس مفروضے کو' کہ مینجمنٹ ہی کاروباری مینجمنٹ ہے' اپنی نظیر آپ سمجھتے ہیں۔ اس میں کوئی شک نہیں کہ مینجمنٹ پر لکھنے والوں' اس کی مشق کرنے والوں اور عام لوگوں نے مینجمنٹ کا نام بھی نہیں سنا۔ انہوں نے جب بھی سنا کاروباری مینجمنٹ ہی سنا۔

"مینجمنٹ کی کائنات" کے بارے میں مفروضہ حال ہی میں پیدا ہوا ہے۔

1930ء سے پہلے چند لکھنے والوں اور مفکرین نے' جو اپنا تعلق مینجمنٹ سے رکھتے ہیں۔ ان کے مفروضوں کی ابتدا فریڈرک ونسلو ٹیلر سے بیسویں صدی کی آمد کے ساتھ ہی شروع ہوتی ہے اور دوسری جنگِ عظیم سے تھوڑا عرصہ قبل چیسٹر برنارڈ پر ختم ہو جاتی ہے۔ اس وقت سب سمجھتے تھے کہ کاروباری مینجمنٹ' جنرل مینجمنٹ کی کوئی چھوٹی سی ذیلی قسم ہے اور یہ بنیادی طور پر کسی اور تنظیم کی مینجمنٹ سے مختلف شئے نہیں ہے' جس طرح کتوں کی ایک نسل دوسری نسل کے کتوں سے زیادہ مختلف نہیں ہوتی۔

مینجمنٹ کے مفروضے کا عملی طور پر استعمال کسی کاروباری مقام پر نہیں ہوا بلکہ غیر منافع بخش اداروں اور حکومتی ایجنسیوں میں ہوا۔ فریڈرک ونسلو ٹیلر (1915ء-1856ء)' جو سائنٹفک مینجمنٹ کا موجد ہے' اس نے اسی وقت کے تمام امکانات کے درمیان ایک اصطلاح ''مینجمنٹ کنسلٹنٹ'' (نظم وضبطِ حیات کا مشیر) وضع کی' جو آج کے دور کے معانی ہی میں تھی اور ہے۔ اس نے اپنے تعارفی کارڈوں پر ''مشیر برائے نظم وضبطِ حیات'' طبع کرایا اور اس کی وضاحت کرتے ہوئے بتایا کہ اس نے ارادتاً یہ نئی اصطلاح اختیار کی ہے تاکہ وہ اپنے مؤکلین کو بتا سکے کہ وہ ایک بالکل ہی نئی شئے پیش کر رہا ہے لیکن عملی طور پر ٹیلر کو کاروبار کی ضرورت نہ تھی۔ وہ غیر منافع بخش ''میو کلینک'' سے وابستہ تھا۔ اسی کلینک کو اس نے 1912ء میں امریکن کانگریس کے سامنے تقریر کرتے ہوئے ''سائنٹفک مینجمنٹ'' کی ''مکمل مثال'' قرار دیا' جس نے یونائیٹڈ سٹیٹس کی کانگریس کو پہلی مرتبہ مینجمنٹ کا شعور دیا اور عملی طور پر ٹیلر کی ''سائنٹفک مینجمنٹ'' کو عمل پذیری کا موقع دینے کی تشہیر بھی کی (جس پر یونین کی مداخلت سے عمل نہ ہو سکا) یہ ٹیلر کے لیے کوئی منافع بخش کام نہ تھا۔ یہ گورنمنٹ کی ملکیتی اور گورنمنٹ کے نظم وضبط کے تحت یو۔ ایس۔ آرمی کے واٹر ٹاؤن کے اسلحہ خانہ کا منصوبہ تھا۔

آج کے دور کی اصطلاح میں مینیجر کے لفظ کو بھی کاروبار میں

استعمال نہیں کیا گیا۔ بیسویں صدی کے پہلے سالوں میں امریکی حکومت نے ''سٹی مینجر'' کا لفظ استعمال کیا' جو پہلا شعوری اور باضابطہ مینجمنٹ کے اصولوں کا استعمال تھا اور یہ بھی کاروبار نہیں تھا' بلکہ یہ بھی 1901ء میں امریکہ کے صدر تھیوڈور روز ویلٹ کے وار سیکریٹری ایلی ہوروٹ (Elihu Root) (1937ء-1845ء) کا کارنامہ تھا۔

1922ء میں پراگ میں ہونے والی مینجمنٹ کانگریس کا نظم و ضبط بھی کاروباری لوگوں کے ہاتھوں میں نہیں تھا۔ اس کانگرس کی تنظیم بھی اس وقت کے کامرس سیکرٹری یو۔ ایس۔ اے ہربرٹ ہوور اور جمہوریہ چیکو سلواکیہ کے بانی صدر اور مشہور تاریخ دان تھامس میسارک نے کی اور میری پارکر فولٹ' جس نے مینجمنٹ پر کام کی ابتدا انہی دنوں میں کی' نے بھی کبھی کاروباری مینجمنٹ اور غیر کاروباری مینجمنٹ میں تفریق نہیں کی۔ وہ ہمیشہ ہی ان تنظیموں کی مینجمنٹ کی باتیں ہی کرتی رہی جن پر مینجمنٹ کے تمام اصول لاگو ہوتے ہیں۔

وہ کون سی شئے تھی جو مینجمنٹ اور غیر کاروباری مینجمنٹ کی شناخت کا باعث بنی۔ یہ معاشی پستی کا زمانہ (Great depresion) تھا جو کاروبار سے مخالفت اور کاروباری ناظمین سے نفرت پر مبنی مخاصمت رکھتا تھا۔ اس خیال سے کہ کاروبار کا برش مینجمنٹ کے چہرے پر تارکول مل دے' پبلک کے اداروں میں مینجمنٹ کو ''پبلک ایڈمنسٹریشن'' کا نیا نام دیا گیا۔ اسے ایک علیحدہ معمولات کی پابندی کرانے والا نظم و ضبط قرار دیا گیا۔ یونیورسٹی میں اس کے علیحدہ شعبے قائم کیے گئے۔ اس کی الگ اصطلاحیں وضع کی گئیں اور ترقی اور تربیت کے لیے علیحدہ مراحل طے کیے گئے۔ اسی وقت اور انہی مقاصد کے لیے تیزی سے بڑھتے ہوئے ہسپتالوں میں (یہ کام رے مانڈ سیلون' جی ایم الفریڈ سیلون کے چھوٹے بھائی نے شروع کیا) مینجمنٹ کے مطالعہ جات شروع کیے گئے اور انہیں ایک جداگانہ شناخت دینے کے لیے اس تمام تربیت و تعلیم کا نام ''ہسپتال ایڈمنسٹریشن'' رکھا۔ گریٹ ڈپریشن کے دنوں

میں مینجمنٹ کو مینجمنٹ نہ کہنا سیاسی اصطلاح تھی۔

جنگِ عظیم کے بعد اس فیشن کا رخ اور ہو گیا۔ 1950ء میں کاروبار (بزنس) کا لفظ ایک اچھا لفظ بن چکا تھا جس کی وجہ زیادہ تر امریکن بزنس مینجمنٹ کی جنگِ عظیم دوم کے دوران میں بہترین کارکردگی تھی۔ پھر جلد کاروباری مینجمنٹ کو سیاسی طور پر باقی تمام مطالعہ جات کی نسبت ''اچھا مطالعہ'' قرار دے دیا گیا۔ تب سے پبلک کے ذہنوں میں اور تعلیم و تدریس کی درس گاہوں میں مینجمنٹ کے مقابلے میں کاروباری مینجمنٹ کا لفظ جاگزیں ہو کر رہ گیا۔

اب ساٹھ سال کے بعد دوسری بہت سی اصلاحات کے ساتھ ساتھ ہم یہ اصلاح بھی کر رہے ہیں کہ بزنس سکولوں کو ''مینجمنٹ کے سکول'' کہہ رہے ہیں' جو غیر منافع بخش مینجمنٹ کے تاثر کو ہوا دے رہے ہیں۔ ان سکولوں سے انتظامی نوعیت کے پروگراموں کی مینجمنٹ کا ظہور ہوا ہے۔ اسی سے کاروباری اور غیر کاروباری انتظامیہ کے خیال نے دوبارہ تقویت پکڑی ہے' یا دینی سکولوں میں کلیسائی مینجمنٹ نے نمو پائی ہے۔

یہ مفروضہ کہ مینجمنٹ کاروباری مینجمنٹ ہے اپنی جگہ پر قائم رہا۔ چنانچہ یہ یقین دہانی کرانا بڑا اہم ہے اور یہ یقین دلانے کے لیے ہا آواز بلند یہ کہنے کی ضرورت ہے کہ مینجمنٹ کاروباری مینجمنٹ نہیں ہے۔ جیسے یہ کہنا کہ قبالت (Obstetrics) دوائیاں صرف وہ دوائیاں ہیں جن کا تعلق زچگی سے ہے۔

مختلف تنظیموں کی مینجمنٹوں میں بے شک فرق پایا جاتا ہے۔ زندگی کا کوئی اہم کام کی تعریف کرتا ہے اور ایک ڈھانچہ برائے عملی کام ترتیب دیتی ہے۔ واقعی پرچون کی دکانوں کے ایک سلسلے کے نظم وضبط میں اور کیتھولک کلیسا کے نظم وضبط میں فرق تو لازماً ہوگا (خواہ یہ فرق دوسرے سٹوروں کے سلسلوں یا بشپ کے یقین میں بہت ہی کم ہو۔) کسی ہوائی اڈے کے نظم وضبط' ایک ہسپتال کے انصرام و اہتمام میں اور سافٹ ویئر کی کمپنی کی انتظامیہ میں بھی یہ فرق موجود ہوگا لیکن انفرادی تنظیموں میں یہ فرق بڑا نمایاں ہوگا اور یہ کہ ان کی اصطلاحات بھی اختلافی ہوں گی۔ یہ اختلافات اصولوں..... نظم وضبطِ حیات کے اصولوں میں نہیں بلکہ یہ اختلاف ان اصولوں کو لاگو کرنے کے ہیں۔ یہ اختلافات کاموں اور چیلنجوں کے حوالے سے زیادہ بھی نہیں اور خوفناک بھی نہیں۔ مثال کے طور پر تمام

تنظیموں کے انتظامی افسران لوگوں کے مسائل پر تقریباً وقت کی ایک ہی مقدار صرف کرتے ہیں جبکہ لوگوں کے مسائل ہمیشہ وہی اور اتنے ہی رہتے ہیں۔ نوے فیصد یا اس کے قریب قریب کے مسائل جن سے تمام تنظیمیں دوچار رہتی ہیں تقریباً ایک ہی قسم کے طبقے سے مخصوص ہیں۔ اس طبقے کے آخری دس فیصد لوگوں کے اختلافات کاروباری یا غیر کاروباری ہونے کی بنیاد پر بڑے بڑے نہیں ہوتے کیونکہ یہ سب کسی نہ کسی صنعت سے وابستہ ہیں مثال کے طور پر اگر چند اختلافات کسی بلڈنگ میٹیریل بنک سے وابستہ ہیں تو باقی چند کھلونے بنانے کے کارخانے سے وابستہ ہوں گے۔ ہر تنظیم میں کاروباری یا غیر کاروباری ایک ہی سطح پر ہیں۔ تنظیم خواہ وہ کاروباری ہو یا غیر کاروباری' اس میں مینجمنٹ سے متعلق بھی آخری دس فیصد افراد کو خصوصی کام (مشن)' خصوصی تہذیب' خصوصی تاریخ اور خصوصی ذخیرۂ الفاظ کی ضرورت ہوتی ہے۔

> اکیسویں صدی میں مینجمنٹ خصوصی طور پر کاروباری مینجمنٹ نہیں ہے جو ترقی یافتہ معاشرے میں پیداواری حلقے سے تعلق رکھتی ہو۔ حقیقت تو یہ ہے کہ یہ ترقی یافتہ معاشرے میں بیسویں صدی میں بھی پیداواری یعنی کاروباری نہیں تھی۔ اب ہر ترقی یافتہ ملک میں کام کرنے والی آبادی کا چھوٹا سا حصہ معاشی سرگرمی میں یعنی کاروبار میں مصروف ہے بہ نسبت اس کے کہ جتنا وہ ایک سو سال پہلے مصروف تھا۔ فی الواقع کام کرنے والی آبادی کا ہر فرد (مرد یا عورت) معاشی سرگرمی ہی سے اپنی روزی (زراعت وغیرہ سے) کماتا رہا ہے۔ ترقی یافتہ ممالک میں بیسویں صدی میں پیداواری حلقے غیر کاروباری رہے ہیں جیسے سرکاری ملازم' پیشہ ور لوگ' حفظانِ صحت اور تعلیم سے وابستہ لوگ وغیرہ۔ ایک آجر کی حیثیت سے اور کاروبار سے روزی کمانے کا سلسلہ سو سال تک مسلسل سکڑتا رہا ہے (کم از کم پہلی جنگِ عظیم سے لے کر) اور اب تک' ہم پیش گوئی کر سکتے ہیں' کہ ترقی یافتہ ممالک میں اکیسویں صدی کے دوران میں بھی کاروبار ایک منظم معاشی سرگرمی نہیں ہوگی۔ یہ غیر کاروباری سماجی

طبقہ ہوگا۔ یہی وہ طبقہ ہے جس کے اندر آج بھی نظم وضبط حیات کی ضرورت ہے اور جہاں انتہائی منظم طریقے سے اصولوں سے معمور اور مفروضوں پر مبنی تیز رفتار نظم وضبط حیات (مینجمنٹ) بہترین نتائج حاصل کرسکتی ہے۔

مندرجہ بالا مفروضوں کے تجزیئے کا پہلا نتیجہ جس کی تہ میں نظم وضبط حیات کے دونوں حصوں یعنی اس کے مطالعے اور مشق کو پیداواری بنانے کا راز چھپا ہوا ہے۔ پس:

مینجمنٹ (نظم وضبط حیات) کسی بھی تنظیم یا تمام تنظیموں کا خصوصی اور امتیازی اوزار ہے۔

ب: ایک درست تنظیم؟

مینجمنٹ سے سروکار اور اس کے مطالعے سے تعلق بڑی تنظیموں کے اچانک وجود میں آنے سے پیدا ہوا۔ یہ تنظیمیں کاروبار اعلیٰ سرکاری ملازمین کی سول سروس اور بڑی سی تیار فوج پر مشتمل تھیں جو انیسویں صدی کے اختتامی سالوں کا عجوبہ تھیں۔

ایک سو سال سے مینجمنٹ کے مطالعے کی ابتدا ہوئی اور تب سے اس کے مطالعے کی گھڑی کی سوئی ایک مفروضے پر اٹک کر رہ گئی ہے۔ زمانہ حاضر میں بھی وہ وہیں پر اٹکی ہوئی ہے۔ مفروضہ یہ ہے:

"ایک درست تنظیم موجود ہے یا ہونی چاہئے۔"

ایک درست یا صحیح تنظیم کی تعریف میں جو کچھ کہا جاتا رہا ہے اسے کئی بار تبدیل کیا جاچکا ہے تاہم ایک درست تنظیم کی تلاش اب بھی جاری ہے اور حاضر لمحے تک جاری ہی ہے۔

> کاروبار میں تنظیمی ڈھانچے کے موضوع پر انیسویں صدی کے اواخر میں فرانس میں ہنری فے اول Henry fayol (1925ء-1841ء) جو یورپ کی ایک بہت بڑی لیکن انتظامی لحاظ سے بدحال کوئلہ کمپنی کا سربراہ تھا نے سوچنے کی ابتدا کی۔ اس سلسلے میں اس نے اپنی کتاب 1916ء سے پہلے شائع نہیں کی۔ امریکہ

میں پریکٹس کرنے والے (وکیل اور ڈاکٹر وغیرہ) تنظیم کے بارے میں سوچنے والے اولین افراد میں سے تھے۔ عین اسی وقت جوہن جے راک فیلر' سینئر جے۔ پی۔ مارگن اور بالخصوص اینڈریو کارنیگی جس کو اب بھی پڑھنے کی ضرورت ہے (اور جس نے تنظیم کے ڈھانچے کے سلسلے میں گراں قدر خدمات سرانجام دیں)' ازاں بعد ایلی ہوروٹ نے اپنے تنظیمی مفروضے امریکی فوج پر آزمائے۔ یہ محض اتفاق تھا کہ روٹ' کارنیگی کا قانونی مشیر تھا۔ اسی زمانے میں جارج سیمز (1901ء-1839ء) کی تنظیمی پالیسی کو ڈیوشے بنک (1870ء) کے بانی نے 1895ء میں اپنے دوست فے اول کے تنظیمی ڈھانچے کو تیزی سے ڈگمگاتی ہوئی سیمنز الیکٹرک کمپنی کو سہارا دینے کے لیے نافذ کیا۔ کمپنی اس کے کزن ورنر سیمنز (1892ء-1816ء) نے قائم کی تھی اور اپنی موت کے بعد بغیر کسی لیڈر کے چھوڑ گیا تھا۔

اس کے باوجود ان ابتدائی سالوں میں تنظیم کے ڈھانچے کی ضرورت کا کسی بھی طریقے سے کسی کو بھی واضح علم نہ تھا۔ فریڈرک وِنسلو ٹیلر نے بھی اس کو بالکل نہیں دیکھا تھا۔ اپنی موت تک اس نے مالکان اور ان کے مددگاروں کے متعلق ہی لکھا اور بات چیت بھی کی' اور یہ تھا وہ اصول' جس میں ڈھانچے کے بارے میں کوئی بات نہ تھی لیکن اس پر عمل پیرا ہو کر ہنری فورڈ (1947ء-1863ء) نے اپنی موت تک دنیا کی سب سے بڑی مینوفیکچرنگ کمپنی کو 1920ء کے آخر تک چلایا۔

یہ پہلی جنگِ عظیم تھی جس نے ایک رسمی تنظیمی ڈھانچے کی ضرورت کو واضح کیا اور یہ بھی پہلی جنگِ عظیم ہی تھی جس نے فے اول (اور کارنیگی) کے عملی ڈھانچے کے بارے میں ثابت کر دیا کہ وہ درست تنظیم نہ تھی۔ جنگِ عظیم اول کے فوراً بعد پائیرے ڈوپونٹ (1954ء-1870ء) اور پھر الفریڈ سلون (1966ء-1857ء) نے عدم مرکزیت کی نشوونما کی اور اب پچھلے چند سالوں سے ''ٹیم'' ہی کو منافع کی دلالی کے لیے معمولی اور ہر شئے کے

لیے درست تنظیم کہنا شروع کر دیا ہے۔

اب تک یہ بات واضح ہو چکی ہو گی کہ ایسی کوئی چیز نہیں ہے جسے "درست تنظیم" کہا جائے۔ یہ صرف تنظیمیں ہیں جو مخصوص توانائیاں رکھتی ہیں' مخصوص حدود رکھتی ہیں' اور تنظیم پر اپنا خصوصی اطلاق رکھتی ہیں۔ یہ واضح ہو چکا ہے کہ تنظیم کوئی قائم بالذات شئے نہیں ہے۔ یہ لوگوں کو کام میں مشترکہ طور پر پیداکار بنانے کا اوزار ہے۔ کچھ مہینہ کام' کچھ شرائط اور کچھ اوقات میں' ایک معلوم تنظیمی ڈھانچہ پورا اترنے کی صلاحیت رکھتا ہے۔

آج کل ہر کوئی درجہ بدرجہ اختیار و اقتدار کے نظام کے خاتمے کی بات کرتا ہے۔ یہ ایک واضح حماقت ہے۔ ہر ادارے میں ایک آخری حاکمیت ہونی ہی چاہئے یعنی ایک "باس" جو آخری فیصلے کر سکے اور ان پر عمل کی توقع رکھ سکے۔ ایک عمومی جھگڑے کی صورت میں..... اور جو ہر ادارے میں وقوع پذیر ہوتے ہی رہتے ہیں' ان پر ایک واضح حاکم کی ضرورت مسلمہ ہے۔ اگر جہاز ڈوب رہا ہو تو جہاز کا کپتان ایک اجلاس طلب نہیں کرتا' وہ حکم دیتا ہے اور اگر جہاز کو بچانا ہے تو ہر ایک کو کپتان کا حکم بجالانا ہوتا ہے۔ ہر ایک کو علم ہوتا ہے کہ اس نے کیا کرنا ہے' کدھر کو جانا ہے۔ اس نے جو کچھ کرنا ہے کسی دوسرے سے حصہ داری کی بنیاد پر نہیں کرنا ہے۔ بغیر دلیل پیش کیے اسے حکم بجالانا ہے۔ ہر ایک کی طرف سے درجہ بدرجہ اختیار و اقتدار کے نظام کی قبولیت اور دلائل کے بغیر تابعداری تنظیم کو بحران سے نکل جانے کا یقین دلاتی ہے۔

ایک ادارے کے اندر کوئی دوسری صورت حال موافق اور غیر موافق حالات کو سمجھنے کا تقاضا کرتی ہے۔ بعض لوگ پھر بھی جماعتی کام کی تلقین کرتے ہیں اور اسی طرح آگے بڑھتے ہیں۔ تنظیم کا مفروضہ فرض کرتا ہے کہ ادارے ایک ہی قسم کی جنسوں کا مجموعہ ہیں۔ لہٰذا تمام بڑے کاروباروں کو ایک ہی طریقے سے منظم کرنے کی ضرورت ہے۔

> فے اول نے ایک مخصوص نوعیت کے مینوفیکچرنگ ادارے میں عمل کے لیے ثبوت کے بغیر ایک کام کیا۔ 1920ء میں الفریڈ سلیون نے جنرل موٹرز کی مرکزیت ختم کر کے اس کی مرکز سے علیحدہ ہونے والی ڈویژنوں کی تنظیم اسی طرح کی جس طرح 1950ء کے اوائل میں امریکن جنرل الیکٹرک کمپنی کی ابتدا میں کی گئی تھی۔ وہاں اس

وقت چند درجن تحقیق کنندگان کا کمپنی کا ایک گروہ تھا جو امریکن ایئرفورس کے لیے ایک ٹوسٹر بنانے کی تحقیق کر رہا تھا۔ اس گروہ کو تنظیم نو میں نہیں چھیڑا گیا تھا۔ اس کے بارے میں اب تک کمپنی میں "تسلیم شدہ بات کو جھٹلانا" کہا جاتا تھا۔ بات یہ تھی کہ محققین کا یہ گروہ دراصل مینوفیکچرنگ مینیجر، پرسنل مینیجر، مالیاتی مینیجر اور تعلقات عامہ کے مینیجر وغیرہ کے ساتھ اٹھتا بیٹھتا تھا اور موجودہ تعیناتی پر مطمئن تھا۔

کسی بھی بڑے کاروبار میں..... اور شاید نے اول کی خصوصی مینوفیکچرنگ کمپنی میں بھی ایسے مختلف ڈھانچوں کی ضرورت تھی جو ساتھ ساتھ زندہ رہ سکیں۔

زرمبادلہ میں ادا کیے جانے والے اخراجات کی نمائش ایک بے انتہا اہم اور عالمی معیشت میں بے انتہا مشکل کام ہے۔ کاروبار کے کسی بھی یونٹ کو اپنے زرمبادلہ کے بارے میں کچھ بتانے کی اجازت نہیں دی جا سکتی۔ لیکن کسی بھی بڑے کاروبار میں گاہک کی اعلیٰ تکنیکی شعبے میں پذیرائی مکمل طور پر مقامی انتظامیہ کی صوابدید پر ہے۔ مرکزیت ختم کرنے کی بات تو دور کی بات ہے۔ انفرادی خدمات کے لوگ بقیہ تنظیموں کے لیے "باس" ہوتے ہیں اور تنظیمیں ان ہی سے ہدایات لیتی ہیں۔

کچھ تحقیقات کی اقسام کا تقاضا اپنا کام کرتی ہوئی تنظیم کا مشاہدہ بھی ہوتا ہے۔ یہاں ہر ماہر اپنا اپنا باجا خود بجا رہا ہو۔ بقیہ اقسام کی تحقیقات اور بالخصوص ایسی تحقیق جس میں فیصلہ کرنے والے کی ضرورت ابتدائی مرحلے ہی میں پیش آ جائے (جیسے کچھ طبی تحقیقات ہیں) ابتدا ہی سے جماعتی کام چاہتی ہیں۔ دو اقسام کی بعض تحقیقات پہلو بہ پہلو چلتی ہیں جبکہ ان کا شعبہ ایک ہی ہوتا ہے۔

یہ یقین کہ ایک درست تنظیم ہونی چاہیے اس خام خیالی پر مبنی ہے کہ مینجمنٹ کاروباری مینجمنٹ ہے۔ اگر مینجمنٹ کے ابتدائی طالب علموں کو اس خام خیالی سے آگاہی نہ ہوتی اور انہوں نے غیر

کاروباری صورت حال کو دیکھا ہوتا تو وہ دیکھتے کہ تنظیم کے ڈھانچے میں مینہ کام میں کس قدر عظیم فرق ہے۔

ایک کیتھولک عملداری کو ایک اوپیرا کی نسبت مختلف انداز میں پیش کیا جاتا ہے۔ ایک جدید فوج کو ہسپتال کے کارکنوں کی نسبت مختلف انداز میں ترتیب دیا جاتا ہے۔ لیکن یہ ادارے ایک سے زیادہ تنظیمی ڈھانچے رکھتے ہیں۔ کیتھولک عملداری میں بشپ کچھ معاملات میں مختار کل ہوتا ہے۔ ایک آئینی حاکم اعلیٰ۔ اس کے سامنے کلیسا کے دوسرے تمام عہدیدار کچھ بھی نہیں ہوتے۔ سب بے اختیار ہوتے ہیں۔ اس قدر بااختیار ہونے کے باوجود بشپ اپنی عملداری میں واقع کسی چھوٹے سے چرچ میں جب تک اس چرچ کا پادری اسے دعوت نہ دے نہیں جا سکتا۔ بشپ اپنی عملداری میں واقع مذہبی عدالتوں میں ممبران کی تقرری کرتا ہے جب کہ رواجات بتاتے ہیں کہ بشپ کے کون سے افراد عملہ ممبر ہوتے ہیں۔ بعض علاقوں میں کلی اختیارات بشپ کے پاس ہوتے ہیں۔

بے شک تنظیم کے کچھ اصول ہیں۔

پہلا اصول تو یہ ہے کہ تنظیم کو شفاف ہونا چاہئے۔ لوگوں کو جاننا چاہئے اور سمجھنا چاہئے کہ تنظیم کا ڈھانچہ کیسا ہے جس میں ان کو حصہ لینا ہے۔ یہ باتیں انتہائی واضح ہیں لیکن بعض ادارے ایسے کہ ان میں انہی واضح حقیقتوں کو پامال کیا جاتا ہے۔ عام اداروں کا تو کیا مذکور فوج میں بھی ایسا ہی ہوتا ہے۔

ایک اور اصول جس کا میں پہلے ہی ذکر کر چکا ہوں۔

تنظیم میں کسی ایک کو فیصلے کرنے کا اختیار ہونا چاہئے۔ ان پہلوؤں اور حلقوں کا بھی علم ہونا ضروری ہے جس میں کہ بااختیار شخص فیصلے کر سکے۔ کسی شخص کو "بحران" کی صورت میں تمام ممکنہ اختیارات حاصل ہونے چاہئیں۔ یہ ایک بڑا مضبوط اصول ہے کہ بااختیار شخص ذمہ داری اور اختیارات میں متناسب ہو۔

یہ بھی ایک اچھا اصول جان پڑتا ہے کہ کسی تنظیم میں ایک ہی "آقا" ہو۔ رومن

قوانین میں ایک ضرب المثل ہے کہ وہ غلام جس کے تین مالک ہوں غلام نہیں آزاد فرد ہوتا ہے۔ انسانی تعلقات کے حوالے سے یہ بھی ایک پرانا اصول ہے کہ کسی کو بھی وفاداریوں کے جھگڑوں میں نہ ڈالا جائے۔ ایک سے زیادہ آقا ہونے کی وجہ سے ایسی صورت حال ہی پیدا ہوتی ہے (جیسی برسبیل تذکرہ..... جاز کولمبوٹیم جو بڑی مشہور ہے اور جو بڑی مشکل بھی ہے..... اس کے ممبران میں سے ہر ایک ممبر کے دو آقا ہوتے ہیں۔ مثال کے طور پر خصوصی تقریب کا سربراہ اور ٹیم لیڈر۔ یہ ایک پختہ ڈھانچہ سازی کا اصول ہے کہ تمہیں چند ہی ہوں۔ یعنی تنظیم جتنی چپٹی ہو سکتی ہے اتنی چپٹی رکھی جائے۔ معلومات کا مفروضہ ہمیں بتاتا ہے کہ ہر ڈاک لگا کر (باریاں باندھ کر) بھیجا گیا پیغام شور کو دگنا کرتا ہے اور پیغام کو آدھا کر دیتا ہے۔

لیکن یہ اصول ہمیں یہ نہیں بتاتے کہ کیا کرنا چاہئے؟ یہ ہمیں صرف یہ بتاتے ہیں کہ کیا نہیں کرنا چاہئے۔ یہ بھی نہیں بتاتے کہ کیا کارآمد ہوگا؟ یہ ہمیں بتاتے ہیں کہ کیا کام نہیں آئے گا۔ یہ اصول عمارات کے انجینئر کے کام کے متعلق بتانے والے اصولوں سے زیادہ مختلف کچھ نہیں بتاتے۔ یہ اس کو یہ نہیں بتاتے کہ وہ کس قسم کی عمارت تیار کرے۔ وہ اسے بتاتے ہیں کہ پابندیاں اور رکاوٹیں کیا ہیں۔ اور زیادہ تر یہی کچھ ہے جو کسی تنظیم کے ڈھانچے کی تعمیر کے لیے واضح کیا جانا چاہئے۔

> **ایک الجھن:** فرد کو ایک وقت میں ایک ہی تنظیم میں کام کرنا ہوگا جبکہ تنظیمیں اپنے اپنے ڈھانچوں پر استوار ہوں گی۔ ایک تفویضی کام کو سرانجام دینے کے لیے وہ جس ڈھانچے کی تنظیم میں کام کر رہے ہوں گے اس کے خاتمے کے بعد ان کو نئے ڈھانچے کی تنظیم میں کام کرنا ہوگا۔ پہلی تنظیم میں وہ باس تھا اور دوسروں کے ساتھ معاہدے کے تحت شریکِ کار ہے اور حصہ دار ہے۔ حصہ داروں کے ساتھ وہ آزمائش کے عمل میں ہے وغیرہ وغیرہ۔ واضح ہے کہ مختلف ڈھانچوں کی تنظیمیں اپنے اعلیٰ منتظمین کی آلۂ کار ہوں گی۔

اس سے بھی اہم: ہمیں کسی تنظیم میں کام پر جانے کے لیے مختلف تنظیموں میں

جاننے کے لیے جانا پڑے گا کہ ان میں کتنے لوگ کام کرتے ہیں اور ان کی حدود کیا ہیں؟ کون سے کام کے لیے کون سی تنظیم زیادہ بہتر رہے گی اور کون سی کم..... اور ہمیں تفویضی کام میں اپنی کارکردگی دکھانے کے لیے کب ایک تنظیم سے دوسری تنظیم میں جانا چاہئے۔

شاید یہ تجزیہ دورِ حاضر کی "سیاسی طور پر درست" تنظیم یعنی ٹیم (Team) کے لیے زیادہ ضروری ہے۔

> آج کل عام طور پر یہ فرض کیا جاتا ہے کہ صرف ایک ہی قسم کی ٹیم ہے۔ اسے "جاز کوہیو" کہہ لیجئے اور یہ ہر کام کے لیے موزوں ہے۔ حقیقت میں ایسی نصف درجن۔ بلکہ پوری ایک درجن ٹیمیں موجود ہیں جو بہت ہی مختلف ہیں اور اپنے اپنے عملی علاقے میں ہر ایک اپنی اپنی حدود اور مسائل میں مختلف مینجمنٹ کی طلب رکھتی ہیں۔ وہ ٹیم جو آج کل بڑی مقبول ہے یعنی جاز کوہیو دلائل کی روشنی میں انتہائی دشوار ٹیم ہے۔ کام کرنے میں بھی مشکل ہے اور ایسی ہے کہ جس کی حدود بڑی سخت اور کڑی ہیں۔ جب تک ہم یہ اندازہ نہیں لگاتے اور جلدی نہیں لگاتے کہ ہماری نظر میں جو ٹیم ہے وہ مناسب نہیں ہے تو ٹیم کی کوئی اہمیت نہیں رہے گی اور چند سالوں ہی میں ایک اور خبط بن کر رہ جائے گی۔ اس کے باوجود ٹیمیں اہم ہیں۔ جہاں وہ واقع ہیں اور جہاں وہ کام کرتی ہیں وہاں وہ انتہائی مؤثر تنظیمیں ہیں۔

ہمیں یقینی طور پر تنظیموں کے مشترکہ ڈھانچوں کا مطالعہ کرنا چاہئے نہ کہ ایک ہی ڈھانچے کا جو کہ نامزد درست تنظیم کا ہے۔ ہمیں مطالعے میں تنظیم کے مفروضے اور زیادہ تر تنظیم کی مشق کو۔ جس پر کہ ہم ابھی تک یقین رکھتے ہیں' یہ پیشِ نظر رکھنا چاہئے۔

ایک مثال: ایک درجن یا اس سے زیادہ انتہائی تربیت یافتہ افراد دل کا بائی پاس آپریشن کرنے کے لیے موجود ہیں۔ ان کو فے اول کی خالص بلکہ انتہائی اعلیٰ..... فرائض ادا کرنے والی تنظیم قرار دیا جا سکتا ہے۔ ایک اعلیٰ مرتبے کا سرجن ہے' دو اس کے

معاون سرجن ہیں۔ پھر وہاں اینستھیزیا کا ماہر ڈاکٹر ہے۔ دو نرسیں ہیں جو مریض کو آپریشن کے لیے تیار کرتی ہیں۔ تین نرسیں اور ہیں جو آپریشن کے دوران سرجنوں کی معاون ہوں گی۔ دو یا تین نرسیں آپریشن کے بعد والے انجائی حفاظتی کمرے میں مریض کی نگہداشت کے لیے بھی موجود ہیں۔ وہاں مریض کو سانس دینے والی دل اور پھیپھڑوں کی مشین کا ٹیکنیشن بھی ہے اور وہاں چار الیکٹریشن بھی ہیں تاکہ آپریشن کے دوران میں بجلی میں کوئی خرابی پیدا نہ ہو۔ ہر ایک کے ذمہ ایک ایک کام تفویض کر دیا گیا ہے وہ کوئی دوسرا کام نہیں کرے گا۔ یہ سارے لوگ مستند طور پر اپنے آپ کو ایک ٹیم کہتے ہیں۔ ہسپتال میں بھی ان کو ہر کوئی ایک ٹیم ہی خیال کرتا ہے۔ بے شک وہ ایک ٹیم ہیں اور اس کے ہر ممبر میں اسی ٹیم کی روح پائی جاتی ہے۔ وہ فوری طور پر اور کسی کے ایک لفظ کہے بغیر یا حکم دیئے بغیر اپنا اپنا کام کرتے ہیں اور آپریشن کے تواتر کی سُر تال میں فرق نہیں آنے دیتے۔

تحقیقات اور مطالعے کا یہی وہ پہلو ہے جس میں اعلیٰ درجے کی مینجمنٹ کی تنظیم کی ضرورت ہے۔

تنظیم سے سروکار درحقیقت اعلیٰ درجے کی مینجمنٹ کی باقاعدہ نمونہ سازی امریکن آئین (American Constitution) سے ہوئی۔ اس نمونے نے پہلی مرتبہ عرصے سے چلی آنے والی سیاسی معاشرے کی تنظیم کے مسئلے کو حل کیا۔ کوئی بھی پہلا سیاسی نظام ابھی تک جانشینی کے مسئلے کو حل نہیں کر سکا تھا۔ آئین نے یہ بات یقینی بنائی کہ ہمیشہ ایک نمونہ کا فرد باضابطہ، بااختیار اور (اچھی توقعات کے ساتھ) اس عہدے کے لیے تیار ہو جو کسی مذہبی عہدے دار کے لیے خطرہ نہیں ہوگا جس طرح کہ قدیم زمانے میں ولی عہد سلطنت ہوا کرتے تھے۔ غیر سیاسی تنظیم کی اعلیٰ مینجمنٹ کے ڈھانچے میں رسمی

طور طریقوں پر چلتے ہوئے کام پر پہلے کی تاریخیں ڈال دی جاتی تھیں۔ جارج سیمنز ڈوشے بینک کا بانی اپنے کزن کی الیکٹرک کمپنی کے رسی تنگھی ڈھانچے کو کمپنی پر چسپاں کر کے اسے فیل ہونے سے بچانے والا بن گیا۔ (دونوں ڈوشے بینک اور سیمنز الیکٹرک کمپنی اپنے ملک کی اپنی اپنی صنعتوں کے دو بڑے بڑے کاروبار ہیں۔) انہوں نے جرمنی میں بہترین اور اعلیٰ درجے کی مینجمنٹ کا قانونی ڈھانچہ تیار کیا (اور تھوڑی سی تبدیلی کے ساتھ وسطی اور شمالی یورپ میں بھی ایسا ہی کیا)' برابر کی سطح کے حصے دار بنائے جو اپنے اپنے علاقے میں خودمختار تھے اور باضابطہ ماہر تھے۔ یہ سب علاقائی گروپ ایک سپیکر منتخب کرتے ہیں جو ان کا باس تو نہیں ہوتا لیکن لیڈر ضرور ہوتا ہے۔

مجھے آج بھی شک ہے کہ یہ کوئی بھی نہیں کہہ سکتا کہ ہم یہ جانتے ہیں کہ ایک بہترین اور اعلیٰ درجہ کی مینجمنٹ کی ذمہ داریاں کسی کاروبار میں' یونیورسٹی میں' ایک ہسپتال میں یا پھر ایک کلیسا میں کیا ہوں گی؟

ایک واضح علامت ہمارے خطیبانہ انداز اور ہماری مشق میں عدم مساوات ہے۔ ہم ''ٹیموں'' کے متعلق مسلسل گفتگو کرتے ہیں اور ہر مطالعہ اس بات پر آ کر ختم ہوتا ہے کہ ہر بہترین اور اعلیٰ درجے کی مینجمنٹ کی ذمہ داری کو ایک ٹیم کی ضرورت ہے۔ پھر بھی ہم مشق کرتے ہیں۔ یہ مشق ہم صرف امریکن انڈسٹری ہی میں نہیں کرتے بلکہ اعلیٰ درجے کی نسل کے طبقے یعنی چیف ایگزیکٹو آفیسروں پر بھی کرتے ہیں۔ ہمیں کوئی بھی شخص ایسا نظر نہیں آتا جو ان ''زندگی سے بھی بڑے'' چیف ایگزیکٹو افسران سے پوچھے کہ وہ کون سا عمل تھا جس کے ذریعے وہ کامیاب ہوئے؟ جبکہ اب تک جانشینی کسی بہترین اور اعلیٰ درجے کی مینجمنٹ کی بنیادی آزمائش رہی ہے اور ہر ادارے کا امتحان رہا ہے۔

دوسرے الفاظ میں ایک بہت بڑی کام کی مقدار تنظیم کے مفروضے اور تنظیم کی مشق میں کرنے کو باقی پڑی ہے جبکہ یہ دونوں منظم کام اور منظم مشق مینجمنٹ میں قدیم ترین میدانِ عمل رہے ہیں۔

ایک صدی قبل مینجمنٹ کی راہنمائی کرنے والے درست طور پر کہتے تھے کہ تنظیمی ڈھانچے کی ضرورت ہے۔ معرکے کے جدید کام..... خواہ وہ کوئی کاروبار ہوں' سول سروس ہو' یونیورسٹی' ہسپتال' کلیسا یا بڑی سی فوج ہو..... اسے تنظیم کی ضرورت ہے جس طرح ایمیبا (Amoeba) (ایک خلیے پر مشتمل جاندار جس کی کوئی بنیادی شکل نہیں ہوتی) کے بعد حیاتیاتی تنظیم کے ڈھانچے کی ضرورت ہوتی ہے۔ تاہم یہ راہنمائی کرنے والے اپنے مفروضے میں غلط تھے۔ کہ ایک ''درست تنظیم ہے یا ہونا چاہئے'' بالکل اسی طرح جس طرح کی حیاتیاتی تنظیم میں بہت سی تعداد میں ڈھانچے موجود ہیں۔ اسی معقول تعداد میں تنظیمیں' بطور سماجی نظام کے ڈھانچے' بھی موجود ہیں۔ یہ جدید ادارہ ہے۔ درست/صحیح تنظیم کی تلاش کی بجائے مینجمنٹ کو ضرورت ہے کہ وہ اسے دیکھے' اس کی نشوونما کرے اور اس کو آزمائے یعنی:

''ایسی تنظیم جو دیئے گئے کام کو کرنے کے لیے موزوں ہو۔''

ج: لوگوں کو منضبط کرنے کا ایک درست طریقہ

کوئی ایسا میدانِ عمل سوائے ''لوگوں کے اور ان کی مینجمنٹ کے'' موجود نہیں جس میں بنیادی روایتی مفروضے مضبوطی سے قائم رکھے جاتے ہوں۔ خواہ وہ نیم شعوری ہی کیوں نہ ہوں اور کوئی ایسا میدانِ عمل نہیں ہے جس میں ان کو مکمل طور پر حقیقت میں مدغم کر دیا جاتا ہو کہ وہ مجموعی طور پر حقیقت کی ہی شکل ہو جاتے ہوں۔

لوگوں کو منضبط کرنے کا ایک ہی درست طریقہ ہے یا کم از کم کوئی ایسا طریقہ ہونا چاہئے۔ یہ مفروضہ عملی طور پر لوگوں کی مینجمنٹ پر لکھی گئی ہر کتاب اور ہر تحریر پر بھاری ہے۔

زیادہ تفصیل سے حوالہ دی جانے والی ڈگلس میگر یگر (Diglas Mc gregors) کی کتاب ''دی ہیومن سائیڈ آف انٹرپرائیز (1960ء) ہے جو وثوق سے بتاتی ہے کہ مینجمنٹ کو لوگوں کو منضبط

کرنے کے صرف دو مختلف راستوں میں سے ایک کا انتخاب کرنا ہوگا۔ ایک مفروضہ "ایکس" ہے اور دوسرا مفروضہ "وائی"۔ تب یہ دعویٰ کیا گیا کہ مفروضہ "وائی" ہی زیادہ محفوظ ہے۔ (کچھ عرصہ پہلے میں اپنی 1954ء کی کتاب (دی پریکٹس آف مینجمنٹ) میں یہی کچھ کہہ چکا تھا۔ چند سال بعد ابراہم ایچ میسلو (Ibrahim H. Maslow) (1908-70ء) نے اپنی کتاب "یو سائکین مینجمنٹ" (1962ء نیا ایڈیشن 1995ء بعنوان "میسلو آن مینجمنٹ") سے عیاں ہوا کہ ہم دونوں میکگریگر اور میں بالکل غلطی پر تھے۔

اس نے دوٹوک انداز میں نتیجہ نکالا کہ مختلف لوگوں کو مختلف طور پر ہی منضبط کیا جا سکتا ہے۔ میں نے فوراً ہی اس تبدیلی کو قبول کیا۔ میسلو کی شہادت زبردست قوی تھی۔ اب تک صرف چند لوگوں نے اس پر غور کیا ہے۔

اس بنیادی مفروضے پر کہ ایک راستہ ہے..... اور کم از کم ایک راستہ ہونا بھی چاہئے اور صرف ایک راستہ جس سے لوگوں کو منضبط کیا جا سکے۔ دیگر تمام لوگ جو تنظیموں میں ہیں یا اپنی مینجمنٹ میں اسی مفروضے کے پابند ہیں۔

دیگر تمام مفروضوں میں سے ایک یہ ہے کہ وہ لوگ جو کسی تنظیم کے لئے کام کرتے ہیں وہ تنظیم کے ملازمین ہیں اور اپنے روزگار اور مستقبل کا انحصار تنظیم ہی پر رکھتے ہیں۔ اسی قسم کا ایک اور مفروضہ یہ ہے کہ جو لوگ کسی تنظیم میں کام کرتے ہیں وہ "ماتحت" ہیں۔ بے شک یہ فرض کیا جاتا ہے کہ ایسے لوگوں کی اکثریت یا تو کوئی مہارت رکھتی ہے یا نیم ماہر ہوتی ہے اور وہی کام کرتی ہے جو اسے کرنے کو دیا جاتا ہے۔

اسی سال قبل جب ان مفروضوں کو پہلی مرتبہ وضع کیا گیا وہ دورِ جنگِ عظیم اول یا اس کے بعد کا تھا لہٰذا یہ مفروضے حقیقت کے قریب تھے اور اپنا جواز رکھتے تھے۔ اب ان میں سے ہر ایک ناقابلِ مدافعت ہو چکا ہے۔ وہ لوگ جو کسی تنظیم کے لیے کام کرتے ہیں اب بھی اس کے ملازمین ہو سکتے ہیں لیکن وہ ایک بڑی سی لیکن بتدریج بڑھتی ہوئی اقلیت ہیں۔ اگرچہ وہ تنظیم کے لیے کام کر رہے ہیں لیکن وہ اس کے ملازمین نہیں ہیں سوائے سالم وقت کے ملازمین کے۔ وہ بیرونی ٹھیکیدار کے لیے کام کرتے ہیں مثال کے طور پر جس

طرح ٹھیکیدار کمپنیاں جو ہسپتال میں ضرورت کی اشیاء مہیا کرتی ہیں یا کوئی میونسپلٹی کی پلانٹ یا پھر ایسی ٹھیکیدار فرمیں جو گورنمنٹ کی ایجنسیوں یا کاروبار میں اعداد و شمار کے نظام کو چلاتی اور گوشوارے مہیا کرتی ہیں۔ وہ سب عارضی ملازم یا جز وقتی ملازم ہوتے ہیں۔ یہ بڑھتے ہوئے انفرادی ٹھیکیدار ہوتے ہیں جو بندھے ہوئے معاوضے پر کام کرتے ہیں یا ایک مخصوص طے کردہ وقت کے لیے کام کرتے ہیں۔ ایسا بالخصوص باخبر لوگ ہی کرتے ہیں اور اس ذریعے سے انتہائی قدر و قیمت والے لوگ تنظیم کے لیے کام کرتے ہیں۔

اس کے باوجود کہ تنظیم نے اگر پورے وقت کے لیے ملازم رکھے ہوئے ہوں تو بہت ہی کم افراد ماتحت ہوتے ہیں جو نچلی سطح پر کام کرتے ہیں۔ زیادہ تعداد باخبر کارکنوں کی ہوتی ہے اور باخبر کارکن بھی ماتحت نہیں ہوتے وہ ایسوسی ایٹ کہلاتے ہیں۔ ابتدائی تربیت کے بعد باخبر کارکن کام کے متعلق اپنے باس سے کچھ زیادہ ہی جانتے ہوتے ہیں۔ اس کے بغیر ان کی کوئی قدر و قیمت ہو بھی نہیں سکتی۔ حقیقت میں وہ اپنے کام کے متعلق کسی دوسرے کی نسبت تنظیم ہی کو زیادہ جانتے ہوتے ہیں اس لیے وہ باخبر کارکن کی تعریف میں آتے ہیں۔

> وہ انجینئر جو گاہک کی خدمت پر تعینات ہے وہ پیداکاری نمونے کے متعلق مینیجر انجینئر کی نسبت زیادہ نہیں جانتا ہوتا۔ وہ گاہک کے متعلق زیادہ جانتا ہے۔ اور شاید پیداکاری کے نمونے کے بارے میں جاننے سے زیادہ اہم ہو۔ موسم کی خبر رکھنے والا میٹریالوجسٹ مرجے کے لحاظ سے ہوائی اڈے کے کمانڈر سے بہت ہی کم تر درجے پر ہو سکتا ہے۔ موسم کے متعلق پیش گوئی کرنے کی جتنی اہلیت اس میں ہو سکتی ہے اتنی ہوائی اڈے کے کمانڈر میں نہیں ہوتی۔ اس اہلیت کے بغیر میٹریالوجسٹ کسی کام کا نہیں۔ وہ مکینک جو ایئر لائن میں خدمت سرانجام دیتا ہے جہاز کی تکنیکی صورت حال کے متعلق جتنا وہ جانتا ہے اس قدر ایئر پورٹ کا مینیجر نہیں جانتا جسے وہ رپورٹ دیتا ہے۔

اس سب کچھ میں آج یہ بھی شامل کریں کہ عام طور پر اعلیٰ افسران نے وہ چھوٹے

کام نہیں کیے ہوتے جو ان کے "ماتحت" کرتے ہیں جس طرح کہ چند دہائیاں پہلے وہ کیا کرتے تھے اور ان کے متعلق جانتے تھے۔ اب بھی ان کے متعلق یہی فرض کیا جاتا ہے کہ وہ ماتحتوں کے کرنے والے کاموں کے بارے میں سب کچھ جانتے ہیں۔

فوج میں چند دہائیاں پہلے رجمنٹ کا کمانڈر وہ تمام چھوٹے چھوٹے ادنیٰ قسم کے کام کرتا تھا جو اس کا ماتحت کرتا تھا۔ بٹالین کمانڈر، کمپنی کمانڈر، پلاٹون کمانڈر وغیرہ کے کام۔ فرق صرف (اس قدر تھا کہ) چھوٹی سی پلاٹون کے کمانڈر اور بڑے سے بڑے رجمینٹل کمانڈر کے ماتحت نفری کا تھا لیکن وہ سب جو کام کرتے تھے بالکل ایک جیسے تھے۔ یقینی طور پر آج کے رجمنٹ کمانڈرز اپنے دور میں فوجی دستوں کی کمانڈ اسی طرح کرتے ہیں لیکن اب وہ کم عرصے کے لیے کرتے ہیں۔ وہ پہلے ہی کیپٹن اور میجر سے ترقی پا کر آئے ہوتے ہیں اور اپنے عہدے کے دوران میں انہوں نے بہت سے خصوصی کام بھی کیے ہوتے ہیں سٹاف کے فرائض منصبی، تحقیقاتی کام، تدریسی کام اور دیگر ممالک میں سفارت خانے کے ساتھ کام مگر یہ سادہ سی بات ہے کہ وہ یہ مفروضہ پیش نہیں کر سکتے کہ وہ، وہ کام کر سکتے ہیں جو اس کے ماتحت کر رہے ہیں۔ کسی کمپنی کا انچارج کیپٹن وہ کر رہا ہے یا کرنے کی کوشش کر رہا ہے وہ خود بھی کیپٹن رہے ہوں گے لیکن یہ بھی ہو سکتا ہے کہ انہوں نے کسی کمپنی کی کمانڈ نہ کی ہو۔

اسی طرح ہو سکتا ہے کہ مارکیٹنگ کا نائب صدر سیلز کے راستے سے اوپر آیا ہو۔ اسے فروخت کاری کا بہت زیادہ علم ہو لیکن ہو سکتا ہے کہ وہ مارکیٹ کی تلاش کے بارے میں، قیمتیں لگانے، پیکنگ کرنے، گاہکوں کی خدمت اور فروخت کاری کی پیش گوئی کرنے کے بارے میں کچھ نہ جانتا ہو۔ چنانچہ مارکیٹنگ کا نائب صدر مارکیٹنگ کے شعبے کے ماہرین کو یہ نہ بتا سکے کہ انہیں کیا کرنا چاہئے اور کیسے؟ تاہم وہ مارکیٹنگ کے نائب صدر کے ماتحت شمار کیے

جائیں گے اور مارکیٹنگ کا نائب صدر لازمی طور پر ان کی کارکردگی اور کمپنی کے لیے کی گئی مارکیٹنگ سے متعلق کوششوں کا ذمہ دار ہوگا۔

یہی کچھ کسی ہسپتال کی انتظامیہ پر صادق آئے گا یا میڈیکل ڈائریکٹر کی صورت حال تربیت یافتہ کارکنوں' جو کلینکل لیبارٹری یا جسمانی علاج کرتے ہیں' کے سامنے ہوگی۔

یقین کیجئے کہ یہی شرکائے کار یا کام کے ساتھی ہی ماتحت ہوتے ہیں لیکن یہ ماتحت اس وقت ہوتے ہیں جب وہ باس کے پاس کام کرنے کے لیے آتے ہیں یا کام سے نکالے جانے کے لیے حاضر ہوتے ہیں۔ جب ان کی ترقی ہوتی ہے یا جب ان کے کام کی تعریف ہوتی ہے۔ لیکن یہ اعلیٰ افسر خواہ مرد ہو یا عورت صرف اسی وقت اپنے کام میں برتری دکھا سکتے ہیں جب یہ ماتحت پکارے جانے والے لوگ اس بات کی ذمہ داری قبول کریں کہ وہ اس اعلیٰ افسر (مرد یا عورت) کو تعلیم دیں گے کہ وہ سمجھ سکے کہ منڈی (مارکیٹ) کی تلاش اور جسمانی علاج' کیا کر سکتے ہیں اور کرتے رہیں گے اور ان کے بالترتیب اپنے اپنے میدان میں کیا نتائج ظاہر ہوتے ہیں۔ اس (تعلیم) کے جواب میں یہ ماتحت اپنے اعلیٰ افسر سے ہدایات پر انحصار کریں گے۔ وہ اپنے افسرِ اعلیٰ سے اس بات پر انحصار چاہیں گے کہ افسر اُن کو بتائے کہ ان کا سکور کیا ہے؟

دوسرے الفاظ میں ان کے تعلقات زیادہ تر اس قسم کے ہیں جس طرح کے ایک آرکسٹرا کے ہدایت کار اور سازندے کے ہو سکتے ہیں۔ بجائے اس کے کہ ان کے تعلقات روایتی افسرِ اعلیٰ اور ماتحت کے ہوں۔ کسی تنظیم میں اپنے کام کو جاننے والے کارکن کو بھرتی کرنے والا افسر ضروری نہیں کہ وہ اس ماتحت بننے والے کارکن کا کام قانونی طور پر اس سے زیادہ جانتا ہو جتنی کہ کسی آرکسٹرا کا ہدایت کار اپنی لمبی طولی بجا سکتا ہے۔ جواب میں اپنے کام کا ماہر کارکن جو متوقع ماتحت بننے والا ہوتا ہے' اس امر کا پابند ہوتا ہے کہ وہ افسر کو ہدایات دے۔ سب کچھ سے بڑھ کر وہ یہ بتائے کہ ساری تنظیم کے لیے "سکور" کیا ہوگا؟ یعنی کہ اس کے معیار کی قدر و قیمت'

کارکردگی اور اس کے نتائج کیا ہوں گے؟ اور جس طرح ایک آرکسٹرا ایک لائق ترین مہتمم/ناظم کے سارے کام ہی کو سبوتاژ کر دیتا ہے۔ اور یقینی طور پر ایک خودمختار آمر کی طرح کام کرنے والا شخص بھی ایسا کر سکتا ہے اور اسی طرح ایک تنظیم بھی کسی بھی خودمختار افسرِ اعلیٰ کا بیڑا غرق کر سکتی ہے۔

ایسے ملازمین جو پورے وقت کے لیے رکھے گئے ہوں اور ان کی تعداد بڑھ رہی ہو تو ان کو رضا کار شمار کر کے منضبط کیا جا سکتا ہے یقینی طور پر ان کو معاوضہ تو دیا ہی جاتا ہے۔ لیکن باخبر کارکن آنے جانے والے ہوتے ہیں۔ ان کے پاس پیدا کاری ذرائع ہیں' جو ان کا علم ہے (اس سلسلے میں باب چھ بھی ملاحظہ کریں۔)

ہمیں پچھلے 50 سال سے یہ علم ہو چکا ہے کہ صرف سرمایہ ہی کسی کام کے کرنے کا محرک نہیں ہے۔ سرمایہ سے پیدا ہونے والی مایوسی زیادہ تر رکاوٹ ہی بنتی ہے۔ فریڈرک ہرزبرگ (Frederick Herzberg) نے چالیس سال پہلے اپنی 1959ء میں شائع ہونے والی کتاب ''موٹی ویشن ٹو ورک'' میں لکھا کہ سرمائے سے ہونے والی تسکین کام کرنے کے لیے ایک صحت مندانہ عنصر ہے۔ کیا چیز محرک ہوتی ہے اور بالخصوص باخبر کارکنوں کے لیے محرک ہوتی ہے وہ وہی چیز ہوتی ہے جو رضا کاروں کے لیے محرک ہوتی ہے۔ رضا کار اپنے کام سے' جیسا کہ ہم جانتے ہیں' بہ نسبت معاوضہ پر کام کرنے والوں کے' زیادہ تسکین پاتے ہیں۔ مختصراً اس لیے کہ وہ اپنی تنخواہ کا چیک حاصل نہیں کرتے۔ انہیں سب سے زیادہ ایک چیلنج کی ضرورت ہوتی ہے۔ انہیں بس تنظیم کے اصل مقصد کے جاننے کی اور اس اصل مقصد (مشن) پر یقین کی ضرورت ہوتی ہے۔ وہ مسلسل تربیت چاہتے ہیں اور انہیں اس تربیت کے نتائج کی ضرورت ہوتی ہے۔

اس میں یقینی عمل یہ ہے کہ کام کرنے والے لوگوں کے مختلف گروپوں کو مختلف طور

پر منضبط کیا جائے۔ انہی کام کرنے والے لوگوں کے گروپوں کو مختلف اوقات میں بھی مختلف انداز سے منضبط کیا جائے' اور حصہ داری کی تعریف یہی ہے کہ تمام حصہ دار برابر ہوتے ہیں۔ یہ بھی حصہ داری ہی کی تعریف میں آتا ہے کہ حصہ داروں کو حکم نہیں دیا جا سکتا۔ انہیں صرف ترغیب دی جاتی ہے۔ چنانچہ لوگوں کی مینجمنٹ یعنی ان کا نظم وضبطِ حیات مارکیٹنگ کے مترادف ہے اور مارکیٹنگ میں کوئی شخص بھی اس سوال سے ابتدا نہیں کرتا کہ ''ہم کیا چاہتے ہیں؟ بلکہ ابتدا اس سوال سے کی جاتی ہے کہ ''دوسری پارٹی کیا چاہتی ہے؟'' ''اس کی اقدار کیا ہیں؟'' ''اس کے مقاصد کیا ہیں؟'' ''وہ نتائج کے متعلق کیا سوچتی ہے؟'' اور یہ تو مفروضہ ایکس ہے اور نہ ہی مفروضہ وائی اور نہ ہی کوئی اور مفروضہ لوگوں کے نظم وضبطِ حیات کا ہے (یعنی ان کی مینجمنٹ کا ہے)۔

ہو سکتا ہے کہ ہمیں ''کام'' کی وسیع اور نئے سرے سے تعریف کرنا پڑے' اور ہو سکتا ہے یہ لوگوں کے کام کو منضبط کرنا نہ ہو۔ اس کا ابتدائی نکتہ مفروضے اور مشق دونوں میں کارکردگی کو منضبط کرنا ہو۔ نقطۂ آغاز نتائج کی تعریف بھی ہو سکتا ہے' جس طرح آرکسٹرا کے ناظم اور فٹ بال کے کوچ دونوں کا نقطۂ آغاز ''سکور'' ہوتا ہے۔

باخبر کارکنوں کی فراہمی لوگوں کے نظم وضبطِ حیات کا مرکز بن جائے گی جس طرح سو سال قبل فریڈرک ڈلوے ٹیلر کے حوالے سے افرادی کارکنان کی پیداوار لوگوں کے منضبط ہونے کا مرکز بن گئی تھی۔ باقی سب باتوں کے قطع نظر اس صورتِ حال سے کسی تنظیم میں شامل لوگوں اور ان کے کام کے بارے میں مختلف مفروضوں کی ضرورت پیش آئے گی۔

کوئی لوگوں کو منضبط نہیں کرتا ہے۔
کام لوگوں کی راہنمائی کرتا ہے۔
اور مقصد یہ ہے کہ
مخصوص قوتوں اور ہر فرد کے علم کو بارآور بنایا جائے۔

اطلاقی علوم (ٹیکنالوجیز) اور حقیقی صارفین مقررہ اور معلوم حقیقت ہیں

جیسا کہ اوپر بیان کیا گیا' چار اہم مفروضے ابتدا ہی سے مینجمنٹ کی مشق کی تہہ

میں موجود رہے ہیں۔ حقیقت میں کافی عرصے تک مینجمنٹ میں پابندی (ڈسپلن) بھی رہی ہے۔

ٹیکنالوجی اور حقیقی صارفین کے متعلق مفروضے ایک بہت بڑی حد تک جدید کاروبار اور جدید معیشت کے فروغ کا سبب ہیں اور ان کے ڈانڈے ماضی میں صنعتی انقلاب کے ابتدائی ایام سے جا ملتے ہیں۔

> جب کپڑا سازی کی صنعت گھریلو کپڑا بُننے کے دور سے نکلی تو بجا طور پر یہ تسلیم کیا گیا کہ ٹیکسٹائل کی صنعت اپنی ایک بے مثل ٹیکنالوجی (اطلاقی علم) رکھتی ہے۔ یہی بات کوئلے کی کانوں کے حوالے سے بھی درست تھی اور باقی بھی ایسی صنعتوں پر صادق آتی تھی جن کا فروغ اٹھارویں صدی کے آخر میں اور انیسویں صدی کے پہلے نصف میں ہوا۔ وہ پہلا شخص جو اس بدلتی ہوئی صورتِ حال کو سمجھا اور اسی پر ایک بڑے کاروبار کی بنیاد رکھی وہ شخص ہی وہ پہلا فرد بھی تھا جس نے آج کے دور کے جدید کاروبار کا آغاز کیا۔ یہ شخص جرمنی کا ورنر سیمنز (1816-92ء) تھا۔ اس نے 1869ء میں ایک جدید تحقیقاتی لیبارٹری کو چلانے کے لیے یونیورسٹی کے تعلیم یافتہ سائنسدان کی خدمات حاصل کیں اور اس کے سپرد الیکٹرونکس میں تحقیقات و تجربات کا کام کیا۔ ورنر سیمنز کے نزدیک الیکٹرونکس (جسے ان دنوں کم وولٹیج کی بجلی کی رو کہا جاتا تھا) دیگر تمام صنعتوں سے منفرد ایک صنعت تھی۔ اس کی ٹیکنالوجی بھی دوسری تمام صنعتوں سے علیحدہ تھی۔

اس کی بصیرت سے نہ صرف ورنر سیمنز کی اپنی کمپنی بمعہ اپنی جدید الیکٹرونک لیبارٹری کے ابھری بلکہ جرمنی کی کیمیکل صنعت بھی پیدا ہوئی جس نے اس صنعت میں دنیا کی قیادت بھی سنبھالی۔ اس کی وجہ یہ تھی کہ اس صنعت کی بنیاد اس مفروضے پر رکھی گئی کہ کیمسٹری (کیمیا) بالخصوص جسمانی عضویاتی کیمسٹری اپنی ایک بے مثل ٹیکنالوجی رکھتی ہے۔ اسی سے بعد میں ساری دنیا میں بڑی بڑی کمپنیاں پیدا ہوئیں۔ امریکن الیکٹریکل اور کیمیکل

کمپنیاں' آٹو موبائل اور ٹیلیفون کمپنیوں اور ایسی دیگر نوع کی کمپنیوں نے بھی جنم لیا۔ اسی دور اندیشی نے 19 ویں صدی کی اختتامی کامیاب تحقیقاتی لیبارٹری کو جنم دیا جو سکھر کی لیبارٹری کے 100 سال بعد 1950ء میں آئی بی ایم کی لیبارٹری کے نام سے وجود میں آئی اور اسی زمانے میں ایسی تحقیقاتی لیبارٹریاں قائم ہوئیں جنہوں نے اہم ادویات تیار کیں اور جنگِ عظیم دوم کے بعد دنیا بھر میں حیران کن صنعت ثابت ہوئیں۔

اب تک یہ مفروضے ناقابلِ مدافعت ہو چکے ہیں۔ ان میں بہترین مثال ادویات ساز صنعت کی ہے۔ بڑھتے بڑھتے یہ صنعت اب ایسی تیکنیکوں پر آ پہنچی ہے جو بنیادی طریقوں اور ابتدائی لیبارٹریوں کی تحقیق سے قطعی مختلف ہیں۔ مثال کے طور پر مائیکرو بیالوجی' مالیکیولر بیالوجی' میڈیکل الیکٹرونکس وغیرہ جن کا تعلق جینٹکس (جینیٹکس) سے ہے۔

> یہی کچھ آٹو موبائل کی صنعت میں ہوا ہے۔ اس صنعت کا انحصار اب زیادہ تر الیکٹرونکس اور کمپیوٹر پر ہو گیا ہے۔ یہی کچھ فولاد کی صنعت میں ہوا ہے جس کا زیادہ تر انحصار ایسی میٹریل سائنسز پر ہو گیا ہے جن کے متعلق اصلی فولادی صنعت کلیتہً لاعلم تھی اور بہت زیادہ اب بھی لاعلمی کی حالت میں ہیں۔ یہی کچھ کاغذ کی صنعت کے ساتھ بھی ہوا ہے۔ غیر معینہ شمار تک یہ فہرست مزید بڑھتی رہ سکتی ہے۔

19 ویں صدی میں اور بیسویں صدی کے پہلے نصف تک یہ بات وثوق سے کہی جا سکتی تھی کہ اطلاقی علوم (ٹیکنالوجیز) اپنی صنعت کے علاوہ بیرونی سطح پر' اسی نام کی صنعت' پر اول تو بالکل ہی نہیں یا پھر کم از کم اثرات مرتب کرتی تھی۔ اب مفروضہ یہ ہے کہ ایسی ٹیکنالوجیز جن کا امکان زیادہ سے زیادہ اپنی کمپنی پر اور پھر پوری صنعت پر اثرات مرتب کرنے کا ہے' ایسی ٹیکنالوجیز ہیں جو اپنے دائرۂ عمل سے باہر ہوتی ہیں۔

اصل مفروضہ یہ تھا کہ کسی کی اپنی تحقیقاتی لیبارٹری ہر وہ چیز تیار کرے گی اور کر سکتی ہے جس کی کمپنی یا کمپنی کی صنعت کو ضرورت ہے۔ پھر یہ مفروضہ یوں ہو گیا کہ جو کچھ بھی یہ تحقیقاتی لیبارٹری تیار کرے گی وہ اسی صنعت میں اور اسی صنعت کے ہاتھوں' جس کی خدمت یہ لیبارٹری کرتی ہے' تصرف میں لایا جائے گا۔

مثال کے طور پر یہ ایک واضح بنیاد پچھلے سال سے انتہائی کامیاب عظیم تحقیقاتی لیبارٹری امریکن ٹیلیفون سے وابستہ "بیل لیب" کی تھی۔ یہ لیب 1920ء میں قائم ہوئی اور 1960ء تک عملی طور پر ٹیلی فون کی صنعت کی ضرورت کے لیے ہر نیا علم اور ہر نئی ٹیکنالوجی مہیا کی۔ بیل لیب کے سائنسدانوں نے جو بھی چیز تیار کی اس نے ٹیلیفون سسٹم میں اپنا استعمال پایا۔ اس عمل میں تبدیلی اس وقت آئی جب بیل لیبارٹریز نے سائنس کی دنیا میں اپنی عظیم ترین کامیابی ٹرانزسسٹر کی تیاری سے حاصل کی۔ ٹیلیفون کمپنی خود ہی ٹرانزسسٹر کے بھاری استعمال کی کمپنی بن گئی لیکن ٹرانزسسٹر کے زیادہ تر استعمال کنندگان ٹیلیفون کی صنعت سے باہر تھے۔ یہ اس قدر غیر متوقع تھا کہ ٹرانزسسٹر کے مکمل طور پر پہلی مرتبہ نشوونما پانے پر بیل لیب نے ٹیلیفون سسٹم کے اندر اس کا کافی استعمال نہ دیکھ کر اسے دے دیا۔ کمپنی نے یہ اندازہ بھی نہیں لگایا تھا کہ کیا کمپنی کے باہر بھی اس کا استعمال کافی ہوگا یا نہیں۔ لہٰذا جو انقلابی نشوونما بیل لیب نے کی تھی اور جو بڑی ہی قدر و قیمت والی تھی اس کی ٹیکنالوجی کو جو خریدنے آیا کمپنی نے اسی کو اسے فروخت کر دیا اور صرف 25000 ڈالرز کے حقیر معاوضے کے عوض۔ بیل لیب اپنی ہی حاصل کردہ کامیابی کی صحیح قدر و قیمت جاننے میں ناکام رہی تھی۔ عملی طور پر تمام جدید الیکٹرونک کمپنیاں ٹیلیفون کی صنعت سے باہر تھیں۔

اس کے برعکس ایسی چیزیں جو ٹیلیفون سسٹم میں انقلاب کا موجب بنیں، جیسے ڈیجیٹل سوئچنگ یا فائبر گلاس کیبل وغیرہ بھی بیل لیب کی طرف سے وجود میں نہیں آئیں۔ یہ ان ٹیکنالوجیوں سے آئیں جن کا ٹیلیفون کی ٹیکنالوجی سے کوئی واسطہ بھی نہ تھا اور یہ سب کچھ پچھلے تیس سے پچاس سال کے اندر ہوا اور بڑھتا ہوا نئے نمونے کا سلسلہ ہر صنعت پر چھایا جا رہا ہے۔

ٹیکنالوجیز انیسویں صدی کے برعکس اب متوازی انداز میں نہیں چلتیں بلکہ یہ یکساں طور پر ایک دوسرے کو آڑی ترچھی ہو کر کاٹتی ہوئی آگے بڑھتی ہیں۔ لوگ یکساں طور پر ہی کسی ٹیکنالوجی کے بارے میں کسی دوسری معلوم صنعت سے محض کچھ سن آتے ہیں (جیسے ادویات سازی کی صنعت میں کسی نے جینز (جینٹکس) کے متعلق سنا جبکہ یہ میڈیکل الیکٹرونکس سے متعلق ہے) اور صنعت میں انقلاب برپا کرنے یا نئی ٹیکنالوجی تخلیق کرنے بارے میں سوچنے لگتے ہیں۔ اسی طرح ایسی بیرونی ٹیکنالوجیاں کسی صنعت پر دباؤ ڈال کر اسے مجبور کرتی ہیں کہ وہ سیکھے' حاصل کرے' اختیار کرے اور اپنا ذہن تبدیل کر لے اور اپنے فی عمل کو تنہا چھوڑ دے۔ جینیات (Genetics) کے متعلق بنیادی مفروضے ایک ماہرِ ادویات کے لیے بالکل بیگانہ ہیں اس کے باوجود جینٹکس ادویات سازی کی دنیا میں انقلاب برپا کر رہی ہے۔ جینز کے ماہر کی ذہنی عادت اس بارے میں اس قدر مختلف ہے کہ ابھی تک کوئی بڑی ادویات ساز کمپنی اس قابل نہیں ہوئی کہ وہ کامیابی سے جینٹکس کو اپنی تحقیقات کے پروگرام میں شامل کر سکے۔ وہ اسی وقت جینٹکس تک رسائی حاصل کر سکتی ہے اگر وہ بیرونی ماہرین سے کوئی رابطہ کرے۔ خواہ وہ کسی جینٹکس کمپنی میں قلیل تعداد میں ہوں یا پھر وہ یونیورسٹی کے جینٹکس کے شعبے سے معاہدے کرے۔

انیسویں اور ابتدائی بیسویں صدی کی صنعت اور کمپنیوں کا ایک دوسرا مفروضہ برابر کی اہمیت رکھتا تھا۔ مثال کے طور پر بیئر (Bear) کو ایک جگہ سے دوسری جگہ لے جانے کے لیے مخصوص برتن کنٹینر (Container) (لکڑی کا ڈرم یا شیشے کی بوتل وغیرہ) میں ڈالنے کے لیے' مخصوص برتن مہیا کرنے والوں کے مابین سخت مقابلہ ہو سکتا ہے۔ مگر یہ سب کی سب اب تک شیشہ سازی کی کمپنیاں تھیں اور بیئر کو سنبھالنے کا صرف ایک ذریعہ تھا کہ اسے شیشے کی بوتلوں میں بھرا جائے۔ اسی طرح جب فولاد (لوہا) دستیاب ہونا شروع ہوا یعنی انیسویں صدی کے آخری عشرے میں تو ریل کی پٹڑیاں بچھانے کے لیے ریل کو صرف فولاد سے بنانا مقصود تھا کیونکہ وہ کسی اور شئے سے بن ہی نہ سکتی تھیں۔ جونہی بجلی کو ایک مقام سے دوسرے مقام تک کسی بھی فاصلے پر لے جانے کی خاطر تار کی ضرورت پیش آئی جو تانبے سے بنتی تھی۔ خدمات پر بھی یہی مفروضہ لاگو ہوتا تھا۔ کاروبار کی ادھار پر پوری ہونے والی ضروریات کمرشل بنکوں سے جاری کردہ کاروباری قرضوں سے تکمیل پاتی ہیں۔

ڈاک خانے لکھے ہوئے خطوط اور چھپا ہوا مواد لے جانے اور اسے تقسیم کرنے میں قدرتی طور پر اجارہ داری رکھتے تھے۔ پیٹ بھرنے کے دو ہی طریقے تھے کہ کوئی دوسرے کے لیے کھانا پکائے یا پھر ریستوران تک باہر جایا جائے۔

اس (طریقِ کار) کو واضح طور پر کاروبار' صنعت اور صارف نے ہی قبول نہیں کیا تھا بلکہ حکومت نے بھی تسلیم کر لیا تھا۔ کاروبار کے امریکن ضوابط اس مفروضے کہ "ہر صنعت ایک بے مثل ٹیکنالوجی سے تعلق رکھتی ہے۔ اور ہر حقیقی صارف خصوصی اور بے مثل پیداوار (صنعتی) یا خدمات سے تعلق رکھتا ہے" یہ وہ مفروضے ہیں جن کی بنیاد پر ٹرسٹ کی مخالفت کی جاتی تھی۔ اور آج کے دن تک ٹرسٹ مخالف کاروبار بذاتِ خود شیشے کی بوتلوں کی مارکیٹ پر چھائے ہوئے ہیں اور اس بات کی طرف توجہ نہیں دیتے کہ بیئر کی بڑھتی ہوئی مقدار کو شیشے کی بوتلوں میں نہیں بلکہ ہوا بند کنستر یا ٹین کے ڈبوں میں بند کیا جاتا ہے۔ (یا اس کے برعکس ٹرسٹ مخالف دھندے بذاتِ خود اور پوری توجہ سے بیئر کے لیے دھاتی برتن مہیا کر رہے ہیں اور اس بات کی طرف کوئی توجہ نہیں دے رہے کہ بیئر ابھی تک شیشے کی بوتلوں میں یا پھر پلاسٹک کے برتنوں میں بھری جا رہی ہے۔)

بیسویں صدی کے وسط میں امریکہ کی سپریم کورٹ نے فیصلہ کیا کہ دو واضح' طے شدہ اور بغیر کسی مقابلے کے دو ذرائع پیغام رسانی کے ہیں۔ بولے جانے والے الفاظ ٹیلیفون کے ذریعے جاتے اور آتے ہیں جب کہ لکھے ہوئے الفاظ تار برقی کے ذریعے بھیجے جاتے ہیں۔ دس سال بعد بحران کے دور میں امریکی کانگریس نے سرمایہ کاری کے بنک اور تجارتی بنک علیحدہ علیحدہ کر دیئے اور انہیں ہدایت کی کہ وہ اپنی علیحدہ علیحدہ تنظیم کریں اور ہر ایک کا اپنا اپنا ادارہ بلاشرکتِ غیرے ہو اور ان کے صارفین بھی الگ ہی ہوں۔

اس قانون سے پہلی اور خصوصی استثناء پلاسٹک کی مصنوعات اور خدمات تھیں۔

لیکن اب تک یہ واضح ہو چکا ہے کہ یہ صرف پلاسٹک ہی نہیں تھا جس پر یہ لاقانونیت ہو رہی تھی اور بھی کئی مواد ایسے تھے۔ ایک ہی قسم کی طلب کو مختلف طریقوں سے پورا کیا جا رہا تھا۔ یہ طلب ہے جو بے مثل ہوتی ہے۔ اس طلب کو پورا کرنے کے ذرائع بے مثل نہیں ہوتے۔

دوسری جنگِ عظیم کی ابتدا تک "خبر" اخبار کی اجارہ داری ہوا کرتی تھی۔ اس اجارہ داری کی ابتدا اٹھارویں صدی میں ہوئی تھی جس نے اپنا مکمل عروج بیسویں صدی کے ابتدائی سالوں تک دیکھا۔ اب خبریں پہنچانے کے لیے مقابلے کے کئی طریقے پیدا ہو چکے ہیں۔ چھپے ہوئے اخبارات اپنی افزائشِ نسل کے باوجود وہی ہیں اور انٹرنیٹ، ریڈیو، ٹیلی ویژن اور علیحدہ علیحدہ خبروں کی ایجنسیوں کے ذریعے جو صرف الیکٹرونکس استعمال کرتی ہیں یہی حال معیشت اور کاروباری خبروں کا ہے کچھ خبریں اس کے علاوہ بھی ہوتی ہیں۔

بحرانی دور (Depression) کے امریکن گلاس سٹیگل ایکٹ کے ذریعے نہ صرف کمرشل کمپنیوں کو کہا گیا کہ وہ مارکیٹ میں سرمایہ کاری نہ کریں بلکہ سرمایہ کاری کرنے والے بینکوں کو بھی روکا گیا کہ وہ کمرشل بینکاری نہ کریں۔ اس طرح سے بینکوں کو قرضے دینے میں اجارہ داری دے دی گئی۔ خلافِ قیاس جو نتیجہ برآمد ہوا وہ یہ تھا کہ ایک ایکٹ بینکوں کی اجارہ داری کی حالت کمرشل مارکیٹ میں طاری کرنے کا سبب بنا۔ اس نے کمرشل مارکیٹ کو کمرشل بینکاروں کو دے دیا۔ قدرت کی ستم ظریفی کہ سپریم کورٹ کے 1920ء کے ایک فیصلے میں "کمرشل پیپر" جو امریکن قانون کے مطابق برطانیہ کے "بل آف ایکسچینج" کی حیثیت رکھتا تھا اور جسے سکیورٹی (ضمانت) کی حیثیت دی گئی تھی منظرِ عام پر لایا گیا اور یوں سرمایہ کار بینکاروں نے 1960ء میں کمرشل بینکنگ کے کاروبار میں غلبہ حاصل کیا۔ انہوں نے سرمایہ کار بینکاروں کو "کمرشل پیپر" کی بنیاد پر کمرشل قرضے فراہم کیے۔

ترقی یافتہ ممالک میں تیزی سے بڑھتا ہوا کمرشل قرضوں کا سلسلہ نہ تو کمرشل بینکوں کا اور نہ ہی سرمایہ کاری کے بینکوں کا مرہونِ منت ہے۔ قرضے کا پھیلاؤ مختلف صورتوں کے ''کریڈٹ کارڈوں'' کے ذریعے ہے۔ ایک معقول چھوٹی سی کریڈٹ کارڈوں کے گاہکوں کی تعداد تیزی سے بڑھنے کی طرف مائل ہے۔ ان گاہکوں کے پاس بہت زیادہ اور مختلف النوع کارڈ ہیں۔ بعض کے پاس 25 سے لے کر 30 تک بھی ہیں۔ وہ ان کارڈوں کے ذریعے اشیاء ادھار لیتے ہیں اور لین دین کا معیار اپنی ساکھ سے بڑھ کر رکھتے ہیں۔ شرح سود زیادہ ہوتی ہے لیکن انہیں اس وجہ سے کوئی پریشانی نہیں ہوتی کیونکہ ان کا ارادہ قرضے کی رقم واپس دینے کا ہوتا ہی نہیں۔ وہ قرضے کی ادائیگی کے معاملے کو اس خوش اسلوبی سے نبھاتے ہیں کہ وہ ایک کارڈ کا بقایا سرمایہ دوسرے پر منتقل کرتے چلے جاتے ہیں لہٰذا انہیں کبھی مجبور نہیں کیا جاتا کہ وہ کم از کم رقم سے زیادہ ادائیگی کریں۔ اس طرح کریڈٹ کارڈ کی وہ حیثیت ہو گئی ہے جو کبھی ''لیگل ٹینڈر'' کی ہوا کرتی تھی۔ کوئی نہیں جانتا کہ سرمائے کی یہ نئی قسم کس قدر بڑی ہو چکی ہے۔ تاہم یہ واضح طور پر سرمائے کی ایک نئی صورت ہے اور یہ اس قدر بڑھ چکی ہے کہ اس نے سرمائے کی گردش کے اعداد و شمار کو بے معنی بنا دیا ہے۔ چاہے وہ ایم ۱، ایم ب یا ایم ج ہے جس پر کہ مرکزی بینک اور اکانومسٹ اپنے مفروضوں اور پیش گوئیوں کی بنیاد رکھتے ہیں۔

اور پھر اس کے علاوہ معلومات کا ''بنیادی ذریعہ'' ہے۔ یہ اساسی طور پر دوسری تمام اجناسِ تجارت سے مختلف ہے۔ یہ قلت کے کلیے کے زمرے میں نہیں آتا بلکہ اس کے برعکس یہ کثرت کے کلیے پر پورا اترتا ہے۔ مثال کے طور پر اگر میں اپنی کوئی چیز فرض کیجئے کہ کتاب بیچتا ہوں تو میں کتاب کا مالک نہیں رہتا۔ لیکن اگر

میں معلومات دیتا ہوں تو وہ دینے کے باوجود میرے پاس ہی ہوتی ہیں۔ یہ معلومات اتنی ہی اہم ہو جاتی ہیں جس قدر کہ یہ لوگوں میں پھیلتی ہیں۔ اکنامکس میں اس صورتِ حال کو کیا کہتے ہیں؟ وہ اس کتاب کی دسترس سے باہر ہے۔ اگرچہ یہ واضح ہے کہ یہ بنیادی طور پر ہمیں مجبور کرے گی کہ ہم معیشت کے کلیے کو نئے سرے سے جانچیں لیکن یہ مینجمنٹ کے لیے گہرے معانی رکھتا ہے۔ بہت سے بنیادی مفروضے تبدیل کرنا پڑیں گے۔ معلومات کا تعلق کسی صنعت سے ہے نہ کاروبار سے۔ معلومات کا ایک اصلی استعمال بھی نہیں ہے اور کوئی اصلی استعمال بھی ہو تو اسے ایک مخصوص قسم کی معلومات کی ضرورت ہوگی یا اسے کسی خاص قسم کی معلومات پر انحصار کرنا ہوگا۔

اب ہمیں مینجمنٹ کی ابتدا اس مفروضے سے کرنا ہوگی کہ کوئی ایسی ٹیکنالوجی نہیں ہے جس کا سروکار کسی ایک صنعت سے ہو اور اس کے برعکس تمام ٹیکنالوجیاں اہلیت رکھتی ہیں اور امکان غالب ہے کہ وہ کسی بھی صنعت کے لیے اہم ہوں گی اور اپنے اثرات کسی بھی صنعت پر مرتب کریں گی۔ مینجمنٹ کو بھی اسی طرح اس مفروضے سے ابتدا کرنا ہوگی کہ کوئی معلوم حقیقی آخری استعمال خدمت کے حاصل کا نہیں اور اس کے برعکس یہ کہ کسی بھی حقیقی استعمال کو کسی پیداکاری یا خدمت سے پیوستہ نہیں کیا جا سکتا۔

اس کی کچھ پیچیدگیاں ہیں کہ کسی کارِ عظیم' خواہ وہ کاروبار ہو' یونیورسٹی ہو' چرچ ہو یا ہسپتال ہو' کے بڑھتے ہوئے غیر گاہک لوگ اتنے ہی اہم ہیں جتنے کہ گاہک لوگ ہیں۔

(حکومت کی اجارہ داری کے علاوہ بھی) ہر کارِ عظیم اپنے گاہکوں کے علاوہ کہیں زیادہ غیر گاہک لوگ رکھتا ہے۔ صرف چند ادارے ایسے ہیں جو کسی مارکیٹ میں 30 فیصد سے زیادہ مال نہیں بیچتے۔ چنانچہ چند ہی ادارے ہیں جہاں طاقت ور مارکیٹ کے 70 فیصد غیر گاہک لوگ جاتے ہیں۔ اس کے باوجود بہت کم ادارے غیر گاہکوں کے بارے میں کوئی معلومات ہی نہیں رکھتے۔ ان اداروں میں سے چند ہی جانتے ہیں کہ غیر گاہک لوگ ہوتے ہیں۔ وہ یہ بھی

نہیں جانتے کہ غیر گاہک لوگ بھی ہوتے ہیں۔ بہت کم یہ جانتے ہیں کہ وہ گاہک کیوں نہیں ہیں۔ اس کے باوجود یہ غیر گاہک لوگ ہی ہوتے ہیں جن کی وجہ سے تبدیلیاں وقوع پذیر ہوتی ہیں۔

ایک اور دقیقہ رس پیچیدگی یہ ہے کہ مینجمنٹ کا ابتدائی نقطہ اس کی اپنی پیداکاری یا خدمت کا نہیں ہوتا اور نہ ہی اس کی پیداوار اور خدمات کی مارکیٹ کا علم ہوتا اور نہ ہی ان کے لازمی استعمال کرنے والوں کا۔ نقطۂ آغاز وہ ہوتا ہے جسے گاہک قدر و قیمت خیال کرتے ہیں۔ نقطۂ آغاز ایک مفروضہ ہونا چاہئے..... کہ گاہک وہ چیز کبھی نہیں خریدتا جسے سپلائی کرنے والا بیچتا ہے۔ گاہک کے لیے جو قیمت ہوتی ہے وہ قیمت اور مقدار سپلائی کرنے والے کے لیے مختلف ہوتی ہے۔ یہ صورت حال جس طرح کاروبار پر لاگو ہوتی ہے اسی طرح یونیورسٹی اور ہسپتال وغیرہ پر بھی لاگو ہوتی ہے۔

ایک مثال پادریانہ میگا چرچوں کی ہے جو امریکہ میں 1980ء کے بعد تیزی سے نمودار ہو رہے ہیں اور پچھلے تیس سالوں سے امریکن معاشرے میں نہایت اہم سماجی شعور ہیں جن کا تعلق حواس سے ہے۔ تقریباً تیس نامعلوم سال گزرے جب ایک ہزار سے زیادہ چرچ نہیں تھے اور ان کا مذہبی اجتماع 2000 افراد سے قدرے زیادہ ہوتا تھا لیکن اب ان کی تعداد تقریباً 20 ہزار ہو چکی ہے جبکہ اس کے ساتھ ہی روایتی دکھاوے' مظاہرے انحطاط پذیر ہوئے ہیں۔ میگا چرچ نمایاں ہوئے ہیں۔ ایسا اس لیے ہوا کہ ان سے پوچھا گیا کہ چرچ نہ جانے والے کی قدر و قیمت کیا ہے؟ انہیں علم ہوا کہ روایتی طور پر چرچ جو کچھ سوچتے رہے تھے' وہ ہی ہمیں دیتے رہے تھے۔ اب میگا چرچوں میں ہفتے کے دنوں میں بھی اور اتواروں کو بھی ہزاروں لوگ شامل ہوتے ہیں اور رسمی اور مینجمنٹ کی ذمہ داری کے برابر رضاکارانہ خدمت' خواہ چرچ کے اندر یا چرچ کے ذریعے معاشرے میں کرتے تھے کی نسبت روحانی تجربے سے گزرتے ہیں۔

دوسرے لفظوں میں مینجمنٹ بڑھتی ہوئی اس مفروضے پر اپنی بنیاد رکھے گی کہ نہ تو ٹیکنالوجی اور نہ ہی آخری مصرف مینجمنٹ کی حکمتِ عملی کی بنیاد ہے۔ یہ سب حدود ہیں۔ گاہک کی قدر و قیمت اور گاہک کے قابلِ تصفیہ آمدن کی تقسیم کے فیصلے مینجمنٹ کی بنیادیں ہوں گی۔ ان کے ساتھ ہی مینجمنٹ کی پالیسی اور مینجمنٹ کی حکمتِ عملی تیزی سے بڑھے گی۔

مینجمنٹ کی دسترس کی قانونی تعریف

مینجمنٹ مفروضے اور مشق دونوں میں جو کچھ موجود ہے اس سے معاملہ کرتی ہے یا تعلق رکھتی ہے۔ جیسے انفرادی ادارے..... وہ خواہ کاروباری کارپوریشن ہوں، ہسپتال ہوں، یونیورسٹیاں وغیرہ ہوں۔ پس مینجمنٹ کی دسترس کی قانونی طور پر تصریح کی جاتی ہے کہ یہ ماضی میں بھی اور اب بھی تقریباً "کاکاتی مفروضہ" چلا آرہا ہے۔

> اس مفروضے کی ایک دلیل تو مینجمنٹ کا روایتی اصول ہے کہ اس کی بنیاد حکم اور ضبط پر ہے۔ حکم اور ضبط دونوں ہی قانونی تعریف رکھتے ہیں۔ کسی کاروبار کا ناظمِ اعلیٰ، کسی ہسپتال کا منتظم اور کسی چرچ کا سربراہ اپنے ادارے کی قانونی حدود کے باہر کوئی حکم و ضبط نہیں رکھتے۔

تقریباً سو سال سے زائد عرصہ گزرا ہے کہ جب یہ پہلی مرتبہ واضح ہوا کہ کسی بڑے ادارے کے نظم و ضبط کے لیے کوئی بھی قانونی تصریح کافی نہیں ہے۔

> عام طور پر جاپانیوں کو یہ تحسین پیش کی جاتی ہے کہ وہ "کی ارٹیسو" (Keiretsu) کے موجد ہیں جو مینجمنٹ کا یہ اصول ہے کہ کسی کاروباری ادارے کے رسد رسانوں کو ادارے کے نمایاں گاہکوں کے ساتھ پابند کر دیا جاتا ہے۔ مثال کے طور پر ٹویاٹا کو اپنی مصنوعات کی نشوونما کی منصوبہ بندی، قیمتوں کے کنٹرول وغیرہ وغیرہ کے لیے۔ لیکن ٹویاٹا کی ارٹیسو کافی پرانی ہے اور ایک امریکن ایجاد ہے۔ یہ 1910ء کی بات ہے جب ولیم سی ڈیورنٹ (1947

ء1861) نے پہلی بار آٹو موبائل صنعت کو زبردست صنعت بن جانے کے امکان کا شعور کیا۔ یہ ڈیورنٹ تھا جس نے جنرل موٹرز کی تخلیق ایک چھوٹی سی لیکن کامیاب بیوک بنانے والی کمپنی بھی خریدی اور اسے جنرل موٹرز میں ضم کر کے ایک بڑی آٹو موبائل کمپنی بنا دیا۔ چند سال بعد ہی ڈیورنٹ نے دیکھا کہ اسے ضرورت ہے کہ وہ بڑے رسد رسانوں کو اپنی کمپنی میں لائے۔ اس نے گاڑیوں کے کچھ حصوں اور اضافی سامان کو خریدنا شروع کر دیا اور ان کے بنانے والوں کو ایک ایک کر کے اپنی کمپنی میں لانا شروع کر دیا اور اس نے یہ سلسلہ 1920ء تک جاری رکھا جب کہ آخر میں اس نے آٹو موبائل کے ڈھانچے تیار کرنے والی سب سے بڑی کمپنی "فشر باڈی" بھی خرید لی۔ ازاں بعد جنرل موٹرز آٹو موبائل میں استعمال ہونے والی 70 فیصد اشیاء خود تیار کرنے والی کمپنی بن گئی اور دنیا میں اشیاء کو باہم ملا کر آٹو موبائل تیار کرنے والی سب سے بڑی کمپنی کے طور پر مشہور ہوگئی۔ یہ کی ارینسو کا پہلا نمونہ تھا جس نے جنرل موٹرز کو فیصلہ کن مفاد بہم پہنچایا۔ قیمت میں بھی اور رفتار میں بھی۔ جس سے چند سالوں کے اندر اندر کمپنی دنیا کی سب سے بڑی کمپنی اور سب سے زیادہ منافع کمانے والی موٹر ساز کمپنی بننے کے ساتھ ساتھ امریکن آٹو موبائل کمپنیوں کی مارکیٹ میں بلا مقابلہ لیڈر کے طور پر تسلیم کر لی گئی۔ تقریباً 30 سال تک جنرل موٹرز اپنے مقابل آنے والی کمپنیوں جس میں فورڈ اور کرزلر بھی شامل ہیں' سے 30 فیصد مفاد قیمتوں میں حاصل کرتی رہی۔

ڈیورنٹ کی ارینسو ابھی تک یہ یقین رکھتا تھا کہ مینجمنٹ کا مطلب حکم اور ضبط ہے۔ یہی وجہ تھی کہ اس نے وہ تمام کمپنیاں خریدیں جو جنرل موٹرز کے کی ارینسو کا حصہ بن گئیں اور یہی بالآخر جنرل موٹرز کی سب سے بڑی کمزوری بن گئیں۔ ڈیورنٹ نے

نہایت احتیاط سے اس کی منصوبہ بندی کی تھی کہ جنرل موٹرز کی تیار کردہ اضافی اشیاء کی رسد رسانی کی دوڑ میں رسد رسانوں کے درمیان ہمسری کی فضا قائم رہے۔ ان میں سے ہر ایک (سوائے فشر باڈی) کو اپنی پیداوار کا 50 فیصد جنرل موٹرز سے باہر فروخت کرنا ہوتا تھا۔ اس سے بھی آٹو موبائل کے بنانے والوں کے مابین مقابلے کی قیمتیں اور مقابلے کا معیار قائم رہتا۔

جنگِ عظیم دوم کے بعد مقابلے کے معیارات کو قائم رکھنے والے آٹو موبائل بنانے والے غائب ہوگئے اور ان کے ساتھ ہی جنرل موٹرز کی ملکیت اضافی اشیاء (پرزہ جات وغیرہ) کی تیاری سے معیارات بھی عنقا ہوگئے۔ آٹو موبائل کی صنعت میں 37-1936 میں یونین سازی کی اجازت سے آٹو موبائل کے پرزہ جات کو اپنے اپنے مقام پر جوڑنے (اسمبل کرنے) پر شرح مزدوری جنرل موٹرز پر بڑھا دی گئی جس سے جنرل موٹرز کے لیے قیمت میں کوئی مفاد نہ رہ گیا۔ اس ہونے والے فوری نقصان کو جنرل موٹرز کمپنی ابھی تک پورا نہیں کر سکی۔ ڈیورنٹ کا بنایا ہوا اس مفروضے پر کی ارٹیسو واضح طور پر بتاتا ہے کہ مینجمنٹ کا مطلب حکم اور ضبط ہے۔ دوسرے الفاظ میں یہ 25 سال کے دوران میں جنرل موٹرز کا زوال ہے اور کمپنی کا اس پر قابو نہ پانا کمپنی کی نااہلی ہے۔

یہ صاف طور پر 1920ء اور 1930ء میں کی ارٹیسو کے دوسرے معماروں سیئرز روبک (Sears Roebuck) پر واضح ہوگیا تھا۔ سیئرز امریکہ میں ہارڈ ویئرز کی مصنوعات میں خوردہ فروشوں میں بہت آگے نکل گیا تو اس نے اس ضرورت کو محسوس کیا کہ سامانِ رسد کو فراہم کرنے والے بڑے بڑے خوردہ فروشوں کو ایک گروپ میں شامل کیا جائے تاکہ امکانی منصوبہ سازی مل کر کی جا سکے تاکہ اشیائے رسد کی نشوونما اور اس کی ایک سی پیکنگ اور سارے معاشی سلسلے میں یکساں قیمت کا نفاذ کیا جا سکے۔ لیکن ان رسد رسانوں کو خریدنے کی بجائے سیئرز نے ان میں سے چھوٹے چھوٹے سرمایہ کار اور رسد رسانوں کی

اقلیت سے گٹھ جوڑ کر لیا۔ ان کو سرمایہ دینے کی بجائے ان سے کچھ رقم کے عوض عہد و پیمان لے لیا کہ ان سے تعلقات ٹھیکے داری کے ہوں گے۔ یہ معاہدہ سٹرز کے لیے بڑا مفید رہا۔

سٹرز کے بعد کی ارٹیسو کے اگلے معمار (جو اب تک جاپانیوں سے بھی زیادہ کامیاب جا رہے ہیں) انگلستان کے مارکس اور سپنسر ہیں جنھوں نے 1930ء میں اپنے تمام رسد رسانوں کو اپنے مینجمنٹ کے نظام میں عملی طور پر شامل کیا لیکن خالصتاً ٹھیکے داری کی بنیاد پر..... اپنے کاروبار میں لگے سرمائے اور ملکیت کی بنیاد پر نہیں۔

یہ مارکس اور سپنسر کا نظام تھا جسے 1960ء میں جاپانیوں نے خاص طور پر سوچ سمجھ کر نقل کیا۔

> حقیقتاً کسی انتہائی باضابطہ اجزاء کو ملا کر سالم بنایا گیا کارِ عظیم (Enterprize) اپنی مجموعی قیمتوں اور پوری جدوجہد کے عمل کے نتائج میں ایک حصہ بہت چھوٹا ہوتا ہے۔ جب جنرل موٹرز اپنے مکمل عروج میں آٹو موبائل کے 70 فیصد پرزہ جات اور سپیئر پارٹس خود تیار کر رہی تھی جو ایک نئی تیار شدہ کار میں اپنے رنگ و روپ سمیت موجود ہوتے تو اس گاڑی کی قیمتِ فروخت سے کمپنی کو صرف 15 فیصد حاصل ہوتا۔ 50 فیصد قیمتِ فروخت کا تو کار کی تقسیم کاری میں چلا جاتا۔ یہ رقم وہ ہوتی جو نئی کار کے جنرل موٹرز کے اسمبل پلانٹ سے نکلنے کے بعد فروخت تک خرچ آتی۔ 10 سے 15 فیصد تک مختلف قسم کے ٹیکس لے جاتے اور مجموعی رقم کے بقیہ 35 فیصد میں سے ابھی بھی 17 فیصد بیرونی تقسیم کاروں کو دینا باقی ہوتا۔ اس کے باوجود تاریخ میں کوئی بھی مینوفیکچرنگ کمپنی اس سے زیادہ حصہ اس معاشیاتی عمل سے گزرنے کے بعد حاصل نہیں کرتی رہی ہے جتنا جنرل موٹرز نے اپنے عروج کے زمانے یعنی 1950ء سے 1960ء تک حاصل کیا۔ اپنی علامت یا نشان ظاہر کرنے والی مینوفیکچرنگ کمپنی قیمتوں میں اور معاشیاتی عمل کے نتیجے میں خرچ آنے والا سرمایہ لازمی طور پر کاہک ادا کرتا ہے اور یہ کل خرچ پر دس فیصد جیسی

ادنیٰ رقم سے زیادہ نہیں ہوتا۔ اس کے علاوہ اگر مینجمنٹ کی دسترس کی کوئی تعریف کی گئی ہے تو وہ خصوصی طور پر مینوفیکچرنگ ادارے کو معلوم ہوگی یا وہ پھر اس کو حاصل کرنے کا انتظام و انصرام کر سکتا ہے۔

سپلائیرز ہر واحد معاملے میں ابتدا جنرل موٹرز سے کرتے ہیں' کی اریشو جینی اجزا کو ملا کر سالم بنانے اور کار عظیم کو مینجمنٹ کے عمل میں لانے جو قانونی طور پر گرفت میں آنے کی بجائے معاشی طور پر باہم ایک دوسری سے پیوست ہوتے ہیں کم از کم قیمت میں 25 فیصد اور زیادہ سے زیادہ 30 فیصد کا مفاد دیتے ہیں۔ ہر واحد معاملے میں مینجمنٹ کے اس عمل کی اجارہ داری صنعت میں بھی اور مارکیٹ میں بھی ہوتی ہے۔

اس کے باوجود کی اریشو (Keirestou) کافی نہیں ہے۔ ابھی تک اس کی بنیاد طاقت پر ہے۔ خواہ یہ جنرل موٹرز ہوں یا وہ چھوٹے چھوٹے پرزے یا اضافی سامان بنانے والی کمپنیاں ہوں جنہیں 1915ء اور 1920ء کے درمیان ڈیورنٹ نے خریدا یا سیرز روبک' یا مارکس اینڈ سپنسر یا ٹویوٹا نے..... مرکزی کمپنی چھا جانے والی معاشی طاقت رکھتی ہے۔ کی اریشو برابری کی سطح پر حصہ داری کی بنیاد پر بنی نہیں ہے۔ اس کی بنیاد فراہم کنندگان کی دست گری پر ہے۔

معاشیات کی زنجیر بڑھتی ہوئی تیزی سے حقیقی شراکت میں حصہ داروں کو لا رہی ہے۔ ایسے ادارے پیدا ہو رہے ہیں جہاں طاقت میں بھی توازن ہے اور آزادی بھی خالص ہے۔ یہ حصہ داری شراکت کی سچی مثال ہے جو ایک ادویات ساز کمپنی اور بڑی تحقیقاتی یونیورسٹی کے حیاتیات کے شعبے میں ہے۔ یہ ایک مشترکہ سمت آزمائی تھی جس کے ذریعے دوسری جنگِ عظیم کے بعد امریکی صنعت جاپان میں داخل ہوئی۔ آج کی یہ حصہ داری (شراکت) بھی حقیقی ہے جو کیمیکلز کی کمپنیوں اور ادویات ساز کمپنیوں میں ہوئی۔ جو جینیٹکس' مالیکیولر بیالوجی یا میڈیکل الیکٹرونکس کمپنیوں میں ہوئی۔ یہ کمپنیاں نئی ٹیکنالوجیوں میں بہت ہی چھوٹی ہو سکتی ہیں۔ اور اکثر ایسا ہوتا ہے۔ اور انہیں سرمائے کی بھی بڑی طرح ضرورت ہوتی ہے لیکن وہ خود مختار ٹیکنالوجی کی مالک ہیں۔ چنانچہ جب ٹیکنالوجی کا معاملہ آئے گا تو وہ سینئر حصہ دار ہوں گی۔ اور ان سے کہیں بڑی ادویات ساز کمپنی یا کیمیکل کمپنی کو

انتخاب کرنا پڑے گا کہ وہ کسی کی ساتھی ہو۔ یہی کچھ انفارمیشن ٹیکنالوجی میں بھی بہت بڑا سچ ہے۔ مالیات میں بھی ایسا ہی ہے۔ تب ایسے میں نہ تو روایتی کی اربٹسو اور نہ ہی حکم اور ضبط کام آتا ہے۔

پس کیا درکار ہے؟ درکار ہے مینجمنٹ کی دسترس کی نئی تعریف۔

مینجمنٹ نے اس سارے عمل کو اپنے گھیرے میں لینا ہے۔ کاروبار کے لیے۔ اس کا مطلب ہوگا کہ اس کے ذریعے عظیم معاشیاتی عمل کا برپا کرنا۔ لیکن بڑی تحقیقاتی یونیورسٹی کا بیالوجی (حیاتیات) کا شعبہ اپنے آپ کو ایک معاشیات کی اکائی کی صورت میں نہیں دیکھتا اور اس کا نظم وضبط معاشیات سے نہیں سنبھالا جا سکتا۔ دوسرے اداروں میں بھی اس عمل کی تعریف اور طرح ہی سے مطلوب ہوگی۔ یہ امریکہ کا حفظانِ صحت ہی کا شعبہ ہے جس میں ہم اس تمام معاشیاتی عمل کو دور تک مینجمنٹ کی تعمیر میں لے گئے ہیں۔ دی ہیلتھ مینجمنٹ تنظیم (ایچ-ایم-او) ایک کوشش ہے۔ ایک پہلی کوشش جو ابھی تک آزمائشی حالت میں ہے۔ اور ایسی کوشش ہے جس پر بحثیں ہو رہی ہیں کہ حفظانِ صحت کے سارے عمل کو تقسیم کے لیے مینجمنٹ کی حصہ داری میں شامل کیا جائے۔

☆..... نیا مفروضہ جس پر مینجمنٹ نظم وضبط اور مشق دونوں اپنا زیادہ تر انحصار کریں گے یہ ہے کہ مینجمنٹ کی دسترس قانونی نہیں ہے۔

☆..... اس کو سرگرم عمل ہونا چاہیے۔ اس کو سارے عمل کو سنبھالنا ہوگا۔ اس کو تمام تر معاشی سلسلے کی کارکردگی اور نتائج پر گہری نظر رکھنا ہوگی۔

س: مینجمنٹ کی دسترس کی سیاسی تعریف

مینجمنٹ کے ضبط کے بارے میں عام طور پر ابھی تک یہ فرض کیا جاتا ہے اور وسیع پیمانے پر مینجمنٹ کی مشق میں درست تسلیم کیا جاتا ہے کہ گھریلو معیشت' جیسا کہ قومی حدود میں اس کی تعریف کی گئی ہے' کارِ عظیم اور مینجمنٹ کی ماحولیات ہے اور اتنی ہی غیر کاروباری ہے جتنی کہ یہ ماحولیات کاروباری ہے۔

یہ مفروضہ روایتی بین الاقوامیت کا مستحق ہے۔

جس طرح کہ سب کو معلوم ہے کہ جنگِ عظیم اول سے پہلے

مشینی پیداوار دنیا بھر کی پیداوار اور مالی خدمات بین الاقوامی تھیں جس طرح کہ آج ہیں۔ 1913ء کی کسی بھی صنعت میں بڑی کمپنی خواہ وہ مشینی پیداوار کی تھی یا مالیاتی' اپنی فروخت کا زیادہ حصہ اپنے ملک سے باہر فروخت کاری سے حاصل کرتی تھی جس طرح کہ وہ ملک کے اندرون فروخت کاری سے حاصل کرتی تھی۔ لیکن اگر وہ اپنے ملک کی حدود سے باہر بے اعتدالی سے کوئی پیداوار کرتی تو وہ دوسرے ملک کی حدود کے اندر کرتی۔

ایک مثال.....

پہلی جنگِ عظیم کے دوران میں اطالوی فوج کو سب سے زیادہ جنگی سامان مہیا کرنے والی کمپنی ایک کم عمر لیکن پھیلتی ہوئی کمپنی فیئیٹ (Fiat)' ٹیورن میں تھی۔ یہ اطالوی فوج کے لیے تمام موٹر گاڑیاں اور ٹرک تیار کرتی تھی۔

اس جنگِ عظیم میں آسٹرو ہنگرین افواج کو سب سے زیادہ سامان مہیا کرنے والی کمپنی کا نام بھی فیئیٹ (Fiat) تھا' جو دی آنا میں تھی۔ یہ تمام قسم کی موٹر گاڑیاں اور ٹرک آسٹرو ہنگرین افواج کو مہیا کرتی تھی۔ یہ اپنی اصل ماں کمپنی سے دو یا تین گنا بڑی تھی۔ آسٹریا ہنگری کی مارکیٹ بھی اٹلی کی مارکیٹ سے کہیں بڑی تھی۔ کچھ اس وجہ سے کہ اس کی آبادی کہیں زیادہ تھی اور کچھ اس وجہ سے کہ یہ خاصی ترقی یافتہ کمپنی تھی بالخصوص اس کے مغربی حصوں میں۔ فیئیٹ آسٹریا تمام کی تمام فیئیٹ اٹلی کی ملکیت تھی۔ سوائے اس نمونے کے جو اٹلی سے آیا تھا فیئیٹ آسٹریا ایک مختلف کمپنی تھی۔ وہ جو چیز بھی استعمال کرتی وہ یا تو آسٹریا میں بنائی یا وہاں سے خریدی جاتی۔ ساری پیداوار آسٹریا میں بیچی جاتی۔ تمام ملازمین جن میں چیف ایگزیکٹو آفیسر تک بھی شامل تھے آسٹرین تھے۔ جب جنگِ عظیم اول شروع ہوئی تو آسٹریا اور اٹلی دشمن ہو گئے۔ آسٹرینز کو جو

کرنا پڑا وہ یہ تھا کہ انہوں نے اپنے فیبیٹ آسٹریا کے بنک کھاتے تبدیل کر لیے جو اُسی طرح کام کرتے رہے جس طرح وہ کرتے چلے آرہے تھے۔

یہاں تک کہ روایتی صنعتیں جیسے موٹر گاڑی کے پرزے بنانے والی صنعت یا بیمہ کا کاروبار اب پہلے کی طرح منظم نہیں ہے۔

بالکل حال کے زمانے تک جنرل موٹرز کی دو ضمنی کمپنیاں اوپل جرمنی میں اور واکس ہال برطانیہ میں علیحدہ علیحدہ کمپنیاں تھیں۔ ایک جرمنی میں مال تیار کرتی تھی اور اسے بیچتی پورے براعظم یورپ میں تھی جبکہ دوسری مال بھی برطانیہ میں تیار کرتی تھی اور بیچتی بھی برطانیہ میں تھی۔ اب جنرل موٹرز کے پاس ایک یورپی کمپنی جو ڈیزائننگ بھی کرتی ہے' مال تیار بھی کرتی اور بیچتی بھی یورپ میں ہے اور یورپی ہیڈ کوارٹرز سے باہر بھی ہے۔ جنرل موٹرز یورپ' جنوبی امریکہ اور ایشیا میں ہے اور بیچتی امریکہ میں بھی ہے۔ جنرل موٹرز یورپ باقی ساری دنیا کے لیے جنرل موٹرز کے لیے ڈیزائننگ کرتی ہے۔ اس کے جواب میں جنرل موٹرز امریکہ زیادہ مقدار میں ڈیزائننگ اور مال تیار برائے جنرل موٹرز یورپ اور جنرل موٹرز برازیل کرتی ہے۔ دنیا میں پھیلی ہوئی انشورنس کمپنیوں میں سے ایک انشورنس کمپنی جرمن الائنز زیادہ سے زیادہ سرگرمیوں میں ابھر رہی ہے۔ وہ نہ صرف بیمہ کے دعاوی کے تصفیے کر رہی ہے بلکہ سب سے بڑھ کر وہ تمام گردپوں کے کاروباروں میں جہاں کہیں بھی وہ کام کر رہے ہیں' سرمایہ کاری کر کے ان کی مرکزی سہولتوں میں اضافہ کر رہی ہے۔

جنگِ عظیم دوم کے بعد کی صنعتیں جیسے ادویات سازی کی صنعت اور معلومات کی صنعت موجود سہولتوں میں مزید بہتری پیدا کر رہی ہیں حالانکہ وہ ''گھریلو'' یا ''بین الاقوامی'' طور پر منظم نہیں ہیں بالکل اسی طرح جس طرح جنرل موٹرز اور الائنز بھی آج تک منظم نہیں ہیں۔ وہ دنیا بھر میں پھیلے ہوئے نظام کے تحت کام کر رہی ہیں۔ وہ انفرادی کام خواہ وہ

تحقیقات ہے' ڈیزائن سازی ہے' انجینئرنگ ہے' نشوونما ہے' معائنہ کاری ہے اور طلب میں بڑھتی ہوئی اشیاء کی تیاری اور ان کی مارکیٹنگ ہے وہ سب کی سب قومی سرحدوں سے ماورائیت کی بنیاد پر کام کر رہی ہیں۔

ایک بڑی ہی عظیم ادویات ساز کمپنی سات مختلف ممالک میں سات لیبارٹریاں رکھتی ہے۔ ہر لیبارٹری ایک بڑے موضوع پر کام کر رہی ہے (جیسے جراثیم کش ادویات اور مادوں کی تیاری) لیکن یہ سب لیبارٹریاں ایک تحقیقاتی شعبے کی طرح کام کر رہی ہیں اور اپنے ہیڈ کوارٹر کے ایک ہی ڈائریکٹر کو جواب دہ ہیں۔ اس کمپنی کے گیارہ ممالک میں ادویات تیار کرنے کے پلانٹ ہیں۔ ہر پلانٹ اپنی مہارت کا نمونہ ہے۔ ان میں سے ایک یا دو ایسی مصنوعات بھی تیار کرتے ہیں جو دنیا بھر کی مارکیٹوں میں جاتی اور فروخت ہوتی ہیں۔ ان کمپنیوں کا ایک میڈیکل ڈائریکٹر ہے جو یہ فیصلہ کرتا ہے کہ کسی نئی دوا کو آزمائشی طور پر کن پانچ یا چھ ملکوں میں بھیجنا ہے۔ کمپنی کو حاصل ہونے والے زرمبادلہ کا انتظام تمام نظامِ مالیات کے لیے ایک مرکزی جگہ پر رکھا گیا ہے۔

میڈیکل الیکٹرونکس کا کاروبار کرنے والی (امریکن) جنرل الیکٹرک کمپنی کے تین ہیڈ کوارٹرز ہیں ایک امریکہ میں' ایک جاپان میں اور ایک فرانس میں۔ ہر ہیڈ کوارٹر ایک بڑی ٹیکنالوجی کے تحت تیار ہونے والی الیکٹرونک مشین میں دنیا بھر کے لیے ذمہ دار ہے۔ (جیسے تصویری خاکے بنانے والی روایتی ایکس رے مشینیں یا ان میں بالکل جدید الٹرا ساؤنڈ مشینیں وغیرہ)۔ ان تین مینوفیکچرنگ پلانٹوں سے ہر ایک پلانٹ میں درجن بھر ممالک کے لیے الیکٹرونکس مشینیں یا ان کے اہم حصے تیار ہوتے ہیں جو دنیا بھر میں دوسرے پلانٹوں کو دیگر الیکٹرونکس مشینیں بنانے کے لیے بھیجے جاتے ہیں۔

روایتی بین الاقوامی معاشی حقیقت اور سیاسی حقیقت ایک دوسرے پر منطبق ہوتی

تھیں۔ اگر آج کی اصطلاح استعمال کی جائے تو ملک ایک ''کاروباری اکائی'' تھا۔ آج کی ماورائی قومی حدود..... لیکن بڑھتی ہوئی بین الاقوامیت جیسا کہ ان کو اختیار کرنے کو کہا جا رہا ہے' ملک صرف قیمتیں مقرر کرنے کا مرکز رہ گیا ہے۔ یہ ایک پیچیدگی ہے بہ نسبت اس کے کہ تنظیم ایک اکائی ہوتی یا ایک ''کاروباری اکائی'' یا پیداوار وغیرہ کی ہوتی۔ (نتیجے کے طور پر پیدا ہونے والے مسائل کے لیے باب دوم کتاب ھذا کا مطالعہ بھی کریں۔)

مینجمنٹ اور قومی حدود اب ایک دوسرے پر منطبق نہیں۔ مینجمنٹ کی دسترس کی سیاسی طور پر تعریف نہیں ہو سکتی۔ قومی حدود اپنی اہمیت برقرار رکھیں گی۔

لیکن نیا مفروضہ یہ ہوگا۔

☆.....قومی حدود اولین طور پر رکاوٹوں کے لیے اہم ہیں۔ مینجمنٹ کی مشق..... اور کسی بھی طریقے سے صرف کاروبار کے لیے نہیں..... کی زیادہ سے زیادہ تعریف بہ نسبت تعریف کے' عمل یا کاروائی کے لیے کی جائے گی۔

ص: اندرونی طور پر مینجمنٹ کی عملداری ہے

تمام روایاتی مفروضے ایک نتیجے پر پہنچے ہیں کہ کسی بھی تنظیم کے اندرون عملداری مینجمنٹ ہی کی ہوتی ہے۔

دوسری صورت میں یہ مفروضہ کلی طور پر اس ناقابل فہم امتیاز کو بیان کر رہا ہے جو مینجمنٹ اور کاروبار کی عنان میں ہے۔

عملی مشق میں یہ فرق کوئی معقول بات نہیں ہے۔ کوئی کار عظیم خواہ وہ کاروبار ہے یا کوئی دوسرا ادارہ ہے جو نئے طریقوں سے تبدیلیاں نہیں لاتا اور نہ ہی عنان کاروبار سنبھالتا ہے وہ زیادہ دیر زندہ نہیں رہے گا۔

> دنیا میں قدیم ترین ادارہ رومن کیتھولک چرچ ہے۔ عام طور پر اسے انقلابی تبدیلیوں کا حامی تصور نہیں کیا جاتا اور ادارے کو خود اپنے آپ پر فخر ہے کہ وہ میانہ رو ہے۔ تاہم اس کے متعلق ایک قدیم مشاہدہ ہے کہ جب بھی معاشرے میں کوئی بڑی تبدیلی آئی تو رومن کیتھولک چرچ میں نئے اور مختلف مذہبی سلسلے پھوٹے۔ سینٹ بنی

ڈکٹ کا فرقہ پانچویں صدی عیسوی میں اس وقت نمودار ہوا جب وحشی منگولوں نے رومن سلطنت کو تہس نہس کر کے رکھ دیا تھا۔ سینٹ فرانس کن اور ڈومنی کن فرقے سات سو سال بعد نمودار ہوئے جب قرون وسطیٰ میں شہر نئے سرے سے آباد ہوئے۔ پروٹسٹینٹ اصلاحات کے جواب میں 16 ویں صدی میں جیسوئٹس ابھرے وغیرہ وغیرہ۔ عظیم کلیسائی مورخ رچرڈ نائیبور (Richard Niebuhr) (1962ء-1894ء) نے پروٹسٹینٹ ازم کے متعلق اپنی بہت سی کتابوں میں مثالیں دے کر دکھایا کہ معاشرے کی اہم تبدیلی کس طرح پروٹسٹینٹ جمعیت میں نئے فرقوں کو جنم دیتی ہے۔ مثال کے طور پر آج کے دور میں ''نالج سوسائٹی'' دھماکہ خیز طور پر نئے وسعت پذیر اور جمعیت پرستی سے معرا میگا چرچوں' جو نئے خواندہ کارکنوں کو اپنی طرف کھینچ رہے ہیں' کے قیام کا باعث بنی ہے اور ساتھ ہی کم تعلیم یافتہ لوگوں کو یوم خمیس وغیرہ جیسی تقریبات کے منانے کی ترغیبات دے رہی ہے جس سے اونچی آبادی تو نہیں لیکن عام لوگ بڑے متاثر ہو رہے ہیں۔

ابتدا ہی سے یہ واضح ہونا چاہئے تھا کہ مینجمنٹ اور عنان کاروبار سنبھالنا ایک ہی کام کی دو جہتیں ہیں۔ ایک عنان کاروبار سنبھالنے والا اگر نظم وضبط کے متعلق کچھ نہیں سیکھتا تو وہ اپنے منصب پر زیادہ دیر نہیں چل سکتا۔ اور ایک نظم وضبط حیات جس کو نئے طریقے برتنا اور نئی تبدیلیاں لانا سیکھنے کی دھن نہیں وہ بھی نظم وضبط حیات میں نہیں رہ سکتا اس کی کوئی الٹی شکل ہی بن جائے گا۔ کتاب ھذا کے باب سوم میں اس حوالے سے بحث آئے گی۔ اور آج کے دور کی ہر تنظیم پر بات بھی ہوگی کہ ان سب کو تبدیلی کے لیے نئے سرے سے ڈیزائن کرنا ہوگا۔ معیاری اور مقداری کام کے لیے عمل کرنا ہوگا نہ کہ تبدیلی کے خلاف ردعمل۔

عنان کاروبار سنبھالنے کی سرگرمیاں بیرون سے شروع ہوتی ہیں اور ان پر توجہ بھی بیرون ہی سے مرتکز کی جاتی ہیں۔ لہٰذا اس بنا پر وہ روایتی مینجمنٹ کے مفروضوں کی عملداری

میں موزوں نہیں رہتے۔ وہ یہ وضاحت کرتے ہیں کہ انہیں اس قدر مختلف کیوں خیال کیا جاتا ہے اور کیوں انہیں بے جوڑ نہیں کہا جاتا۔ کوئی بھی تنظیم جو یہ خیال کرتی ہے کہ مینجمنٹ اور عنان کاروبار سنبھالنا دو مختلف چیزیں ہیں۔ وہاں بے میل اور بے جوڑ باتیں جلد ہی کاروبار سے باہر ہوں گی۔

پچھلے عشروں میں انفارمیشن ٹیکنالوجی کے پھیلاؤ نے مینجمنٹ کے اندرونی ارتکاز کو بہت زیادہ سنگین بنا دیا ہے۔ حقیقتاً اب تک انفارمیشن ٹیکنالوجی نے مینجمنٹ کو اپنے تعاون کی نسبت زیادہ نقصان ہی پہنچایا ہے۔ باب چہارم میں اس موضوع پر کافی گہرائی سے بات کی گئی ہے۔

روایتی مفروضہ کہ تنظیم کے اندر مینجمنٹ کی عملداری ہوتی ہے کا مطلب یہ ہے کہ یہ فرض کیا جاتا ہے کہ مینجمنٹ کا تعلق اگر صرف قیمتوں سے نہیں تو کوششوں سے ضرور ہے۔ صرف ''کوشش'' ہی ایک ایسی چیز ہے جو کسی تنظیم میں موجود ہوتی ہے۔ اور اسی طرح تنظیم کے اندر ہر شئے ''مرکزِ قیمت'' ہوتی ہے۔

☆..... لیکن ہر ادارے کے نتائج صرف بیرون میں ہوتے ہیں۔

یہ قابل فہم بات ہے کہ مینجمنٹ کی ابتدا تنظیم کے اندرونی سروکار سے ہوئی۔ جب بڑی تنظیمیں پہلے پہل 1870ء میں کاروباری معرکے کی خاطر شروع ہوئیں تو یہ اولین ہونے کی وجہ سے بیرونی طور پر کافی نمایاں تھیں تو اندرونی طور پر ان کا نظم وضبط ایک چیلنج تھا۔ کسی نے بھی ایسا چیلنج کا کام پہلے نہیں کیا تھا۔ لیکن جب یہ مفروضہ ''کہ مینجمنٹ کی عملداری تنظیم کے اندرون میں ہے'' کا عمومی اطلاق سمجھ میں آیا..... یا کم از کم اسے واضح طور پر بیان کیے جانے لگا تو یہ مفروضہ بامعنی نظر نہ آیا۔ یہ تو تنظیم کے وظائف اور اس کی فطرت ہی کے الٹ تھا۔

مینجمنٹ کا مرکزِ نگاہ تو تنظیم کی کارکردگی اور نتائج کو ہونا چاہئے۔ بے شک مینجمنٹ کا پہلا کام تو معلوم تنظیم کے نتائج اور کارکردگی کی تعریف کرنا ہے۔ اور اس کے بارے میں ہر وہ شخص جس نے اس میں کام کیا ہو شہادت دے سکتا ہے کہ آیا یہ مشکل ترین کاموں میں سے ایک ہے یا یہ انتہائی متنازعہ فیہ ہے لیکن اس کے باوجود یہ انتہائی اہم ترین کاموں میں سے ایک کام بھی ہے۔ چنانچہ اس طرح یہ مینجمنٹ کے لیے ایک انتہائی فریضہ ہو جاتا ہے کہ

وہ تنظیم کے لیے نئے ذرائع کا انتظام کرے جو تنظیم کے باہر نتیجہ خیز ہوں۔

نیا مفروضہ اور..... مینجمنٹ کے لیے نئے نظم وضبط اور مشق کے ضابطۂ کار کے لیے ایک مثالی نمونے کی بنیاد یہ ہوگی:

☆..... مینجمنٹ ادارے کے نتائج کے لیے اپنا وجود رکھتی ہے۔ اسے اپنے مجوزہ ارادوں کے نتائج سے ابتدا کرنی چاہئے اور اپنے ادارے کے لیے ایسے ذرائع ترتیب دینا چاہئیں جو مقررہ نتائج حاصل کر سکیں۔ یہ ذرائع ہوتے ہیں جو ادارے کو کاروباری عبادت گاہ' یونیورسٹی' ہسپتال یا بے سہارا عورتوں کی پناہ گاہ' کہ وہ اپنے نتائج بیرونی دنیا کو دکھا سکیں' بنا دیئے جاتے ہیں۔

نتیجہ:

اس باب میں ارادۃً جوابات نہیں دیے گئے لہٰذا اس میں صرف سوالات اٹھانے کی کوشش کی گئی ہے۔ لیکن ان تمام کی تہہ میں ایک بصیرت کارفرما ہے۔ ایک جدید معاشرے (سوسائٹی) معیشت اور برادری کا مرکز ٹیکنالوجی نہیں ہے۔ یہ معلومات بھی نہیں ہیں' کہ یہ پیداکار بھی نہیں ہے۔ یہ نظم وضبط رکھنے والا ادارہ ہے نتائج پیش کرنے والا سوسائٹی کا ذریعہ ہے۔ مینجمنٹ وہ خصوصی اوزار ہے' مخصوص وظیفہ ہے اور خاص الخاص اختیار ہے کہ وہ اداروں کو نتائج پیش کرنے والے بنائے۔ تاہم اس کو آخری طور پر مینجمنٹ کے لیے نئے ضابطۂ کار کے مثالی نمونے کی ضرورت ہے۔

☆..... مینجمنٹ کا سروکار اور مینجمنٹ کی ذمہ داری ہر اس شے سے ہے جو ادارے کی کارکردگی اور اس کے نتائج پر اثر ڈالتی ہے۔ خواہ وہ اندرونی ہو یا بیرونی۔ خواہ وہ ادارے کے اختیار میں ہوں یا اس سے باہر بالکل باہر۔

دوسرا باب

حکمتِ عملی
نئے ناقابل یقین حقائق

o..... تعارف

حکمتِ عملی کیوں؟

الف: گرتی ہوئی شرحِ پیدائش

ب: خالص آمدنی کی تقسیم

ج: کارکردگی کی تعریف

د: ارضیاتی ہمسری کی کشمکش

معاشی حقیقت اور سیاسی حقیقت میں بڑھتی ہوئی عدم تطبیق

تعارف

حکمتِ عملی کیوں؟

ہر تنظیم کاروباری مفروضے پر کام کرتی ہے یعنی مفروضوں کے ایک مجموعے پر کہ اس کا کاروبار کیا ہے' اس کے پیشِ نظر حقیقی مدعا کیا ہے' وہ نتائج کی تعریف کیا کرتی ہے' اس کے گاہک کون سے ہیں اور کیا گاہک اسے قدر کی نگاہ سے دیکھیں گے اور قیمتیں ادا کریں گے؟

حکمتِ عملی اس کاروباری مفروضے کو کارکردگی میں تبدیل کرتی ہے۔ متوقع نتائج حاصل کرنے میں حکمتِ عملی کی ناکامی عام طور پر پہلا سنجیدہ اشارہ ہوتی ہے کہ کاروبار کے سارے مفروضے پر نئے سرے سے سنجیدگی سے غور کیا جائے۔ بے شک وہ چیز جسے ''موقعہ'' کہا جاتا ہے اس کے متعلق تبھی کوئی فیصلہ کیا جاتا ہے جب کوئی موجود ہو۔ اس کے بغیر کوئی اور ذریعہ نہیں کہ حقیقی طور پر بتایا جا سکے کہ تنظیم اپنے مجوزہ نتائج کی سمت کیسے بڑھ سکتی ہے اور یہ تیکھا موڑ کیوں آیا ہے اور ذرائع کرچی کرچی کیوں ہوئے ہیں؟

فوری تبدیلی اور غیر یقینیت کے دور میں' جس سے کہ اکیسویں صدی کی آمد کے ساتھ دنیا دوچار ہوئی ہے' کی بنیاد کیا ہونی چاہئے؟ کیا کوئی ایسے مفروضے ہیں جن پر کسی تنظیم کی اور خاص طور پر کسی کاروبار کی وں کی بنیادیں اٹھائی جائیں؟ کیا کچھ ناقابلِ یقین حقائق موجود ہیں؟

ہاں پانچ ایسی حیرت انگیز صورت ہائے حالات ہیں جو قابلِ یقین حقائق کے بارے میں سوچنے کے کام آ سکتی ہیں۔ سب سے بڑھ کر یہ لازمی طور پر معاشی نہیں ہیں۔

یہ اولین طور پر سماجی اور سیاسی ہیں۔

یہ پانچ قابل یقین حقائق یہ ہیں:

1- ترقی یافتہ دنیا میں گرتی ہوئی شرح پیدائش
2- خالص آمدنی کی تقسیم
3- کارکردگی کی تعریف
4- ارضیاتی ہمسری کی کشمکش
5- بڑھتی ہوئی عدم تطبیق مابین ارضیاتی معاشیاتی اور سیاسی کشمکش

ترقی یافتہ دنیا میں گرتی ہوئی شرح پیدائش

یہ نہایت ہی اہم اور واحد حقیقت ہے..... جس کی مثال دنیا کی تاریخ میں آج تک نہیں ملتی..... کہ ترقی یافتہ دنیا میں شرح پیدائش میں کمی واقع ہو چکی ہے۔ مغربی اور وسطی یورپ میں اور جاپان میں شرح پیدائش پہلے ہی اس حد تک کم ہو چکی ہے کہ آبادی کو ایک معینہ سطح پر رکھنے سے بھی نیچے گر چکی ہے۔ زندہ بچے پیدا کر سکنے والی عمر کی خواتین میں یہ شرح 2.1% گر چکی ہے۔ مثال کے طور پر اٹلی کے امیر ترین علاقوں بولوگنا میں 1999ء میں شرح 0.8 فیصد جاپان میں 1.3 فیصد جاپان اور تمام جنوبی یورپ پرتگال' سپین' جنوبی فرانس' اٹلی' یونان تو 21 ویں صدی کے اختتام تک بالکل نیست و نابود ہونے کی طرف بڑھ رہے ہیں۔ مثال کے طور پر اب اٹلی کی آبادی جو 60 ملین ہے تب تک 20 یا 22 ملین رہ جائے گی۔ جاپان کی آبادی جو اس وقت 125 ملین ہے وہ ممکن ہے 50 یا 55 ملین رہ جائے۔ لیکن مغربی اور شمالی یورپ میں شرح پیدائش 1.5 فیصد ہو چکی ہے اور متواتر گر رہی ہے۔

امریکہ میں بھی اس وقت شرح پیدائش 2 فیصد ہے اور متواتر نیچے کو گر رہی ہے۔ یہ شرح اس قدر زیادہ ہے جس قدر کہ حالیہ دور کے تارکین وطن اپنے اصل وطنوں کی شرح پیدائش کو قائم رکھے ہوئے ہیں۔ اس سلسلے میں میکسیکو کی مثال دی جا سکتی ہے۔

جاپان اور جنوبی یورپ میں آبادی انتہائی بلندیوں کو جرمنی کی طرح چھو رہی ہے۔ امریکہ میں آبادی ابھی 20 سے 25 سال تک بڑھتی رہے گی جبکہ 2015ء میں تمام تر

بڑھوتری 55 سال کی عمر کے یا اس سے بڑے لوگوں کی ہوگی۔

سب سے اہم بات تعداد کی بجائے ساری آبادی میں عمر کی تقسیم ہے۔ 20 طلین اٹلی کے لوگوں میں 2080ء میں 15 سال کے اور 15 سال سے کم عمر کے بچوں کی تعداد بہت کم ہوگی۔ سب سے زیادہ تعداد جو کم از کم پوری آبادی کی ایک تہائی ہوگی' ساٹھ سال کی عمر سے زیادہ ہوگی۔ جاپان میں تناسب یوں ابتر ہو گی کہ جوان لوگوں میں اور ریٹائرمنٹ کی عمر کو پہنچنے والے لوگوں کی تعداد اگر زیادہ نہیں ہوگی تو کم از کم برابر ضرور ہوگی۔ امریکہ میں یہ حال ہے کہ آبادی کے نوجوان لوگ انتہائی سست رفتاری سے بڑھ رہے ہیں' بہ نسبت اپنے پرانے لوگوں کے جو ریٹائرمنٹ کی عمر کو پہنچ رہے ہیں۔ تاہم ابھی امریکہ میں 2015ء کے اردگرد تک نوجوان لوگ غیر مشروط تعداد تک بڑھ رہے ہوں گے۔ ازاں بعد اس تعداد کے گر جانے کا احتمال ہے اور وہ بھی تیزی سے۔

شرح پیدائش تبدیل ہو سکتی ہے اور تیزی سے بڑھ سکتی ہے جیسا کہ جنگِ عظیم دوم کے بعد امریکن تجربے سے ثابت ہوا تھا۔ اگر ترقی یافتہ دنیا میں شرح پیدائش فوری طور پر بڑھ بھی جائے تو نئی پود کو لیبر فورس میں شامل ہونے میں بیس برس لگیں گے' سوائے تارکینِ وطن کی زیادہ تعداد کے اور کوئی علاج نہیں ہے۔ صرف یہی طریقہ روایتی عمر کی لیبر فورس بڑھا سکتا ہے جو ترقی یافتہ ممالک میں ساٹھ سے پینسٹھ برس کی عمر کی ہو سکتی ہے۔ اس لیبر فورس کی ضرورت امریکہ میں 2025ء میں اور باقی ترقی یافتہ ممالک میں کافی عرصہ پہلے پڑ سکتی ہے۔

اس صورتِ حال کی کوئی سابقہ مثالیں نہیں ہیں۔ سلطنتِ روما 200 یا 250 عیسوی میں ممکن ہے آبادی کے لحاظ سے گرتی رہی ہو' لیکن اس کے بارے میں کوئی اعداد و شمار نہیں ہیں۔ آبادی کے ڈھانچے میں بھی کوئی مثالیں نہیں ہیں جن سے اس بات کا علم ہو کہ ریٹائرمنٹ کی عمر کو پہنچنے والے افراد نے نوجوانوں کی تعداد کو کم کر دیا ہو جیسا کہ یورپ کے کچھ حصوں میں ہوتا رہا ہے اور جیسا کہ اب تمام ترقی یافتہ ممالک میں 21 ویں صدی کے وسط سے پہلے پہلے ہوگا۔

کم از کم دو سو سال کے لیے جدید دنیا کے تمام ادارے اور بالخصوص کاروباروں نے مستقل طور پر بڑھنے والی آبادی کو اپنے اندر سمو لیا ہے۔ مغرب میں آبادی 1400ء سے

بڑھ رہی ہے۔ 1700ء سے لے کر دوسری جنگِ عظیم کے بعد تک آبادی بڑھنے کی رفتار بڑی تیز رہی ہے۔ جاپان میں آبادی کے بڑھنے کا عمل سول وار کے بعد 1600ء یا اس کے قریب قریب شروع ہوا۔ 1800ء میں آبادی بڑھنے کی رفتار تیز ترین ہوگئی اور دوسری جنگِ عظیم کے بعد تک جاری رہی۔ لیکن اب سے آگے زیادہ تر ترقی یافتہ ممالک میں اداروں کی حکمتِ عملی کی بنیاد مختلف النوع آبادی کے سکڑنے کے مفروضوں پر ہوگی اور بالخصوص نوجوانوں کی سکڑتی ہوئی آبادی پر ایک عمر رسیدہ آبادی سماجی اعداد و شمار کی صورتِ حال نے آج کے دور کے جدید دنیا کے ماہرین معاشیات' سیاستدانوں اور عوام کو قبل از وقت پریشان کر رکھا ہے کے لیے کوئی نئی بات نہیں۔ زندگی کی توقعات 18 ویں صدی سے بڑھ رہی ہیں اور یقینی طور پر 19 ویں صدی سے۔ ان کے بڑھنے کی رفتار جو پچھلے پچاس سال میں رہی ہے وہ اس سے پچھلے ڈیڑھ سو سال میں بھی نہیں رہی ہے۔ ہم یہ بھی جانتے ہیں کہ اس مسئلے سے ہم نے کیسے نمٹنا ہے۔ اس کے متعلق یقین کرنا مشکل' دردناک' پُر آشوب اور خوفناک حد تک ناپسندیدہ ہوگا۔ لیکن آئندہ کے بیس یا تیس سالوں میں ریٹائرمنٹ کی عمر 79 سال ہو جائے گی۔ 79 سال زندگی اور صحت کی توقعات پر ہوگی اور صلاحیت کی بنیاد پر یہ عمر 1936ء میں 65 سال کی عمر کے مترادف ہوگی۔ 1936ء وہ سال ہے جب امریکی حکومت نے آخری مغربی ملک کی حیثیت سے (سوشل سیکیورٹی) قومی ریٹائرمنٹ پلان کی منظوری دی۔

اسی طرح تیسری دنیا میں آبادی کی پیداوار بڑھنا کوئی نئی بات نہیں ہے۔ آبادی کی یہ صورتِ حال ترقی یافتہ ممالک کی سو سال پہلے کی صورتِ حال کے متوازی ہے۔ یہ شرح آبادی کوئی خصوصی طور پر تیز نہیں ہے۔ تیسری دنیا کے مختلف علاقوں میں آبادی کی شرح اس تیزی سے ست ہو رہی ہے کہ حقیقت کی روشنی میں پیش گوئی کی جا سکتی ہے کہ بھارت کے سوا تیسری دنیا میں آبادی میں بحرانی صورت پیدا ہونے سے پہلے پہلے توازن پیدا ہو جائے گا۔ ہم جانتے ہیں کہ خوراک اور خام اشیاء کی دستیابی کے سلسلے میں تیسری دنیا میں کوئی بحران پیدا نہیں ہوگا۔ ہم یہ بھی جانتے ہیں کہ صاف ہوا اور صاف پانی تیسری دنیا کے لیے مشکلات کا سبب بنیں گے۔ ساری کی ساری آبادی اور سارے ماحول کو ایک توازن پر لانا پڑے گا۔ لیکن بہت سے لوگوں کے یقین کے مطابق یہ ان کے لیے کوئی سنگین

مسئلہ نہیں ہوگا۔ یورپ میں چند مقامات پر جیسے جرمن میں روہر بیسویں صدی کی ابتداء میں یہی مسئلہ پیش آیا تھا اور اسے نہایت تسلی بخش طور پر حل کر لیا گیا تھا۔

دوبارہ دہرانا پڑتا ہے کہ کلی طور پر سابقہ تاریخ میں جو بات نہیں پائی جاتی وہ ترقی یافتہ ممالک میں شرح پیدائش کا گر جانا ہے۔

چند پیچیدگیاں واضح ہیں:

(1) اگلے بیس سے تیس سال تک سماجی اعداد و شمار کے ماہرین تمام ترقی یافتہ ممالک کی سیاسیات پر چھائے رہیں گے۔ اور یہ سیاسیات لازمی طور پر "بڑی پریشان کن" ہوں گی۔ اس دور کے مسائل سے نمٹنے کے لیے کوئی بھی ملک تیار نہیں ہے۔ اس میں کوئی شک نہیں کہ کسی بھی ترقی یافتہ ملک میں کوئی سیاسی دنگا فساد اور کوئی سیاسی جماعت نہیں ہے جو سماجی اعداد و شمار کے بیان کردہ مسائل کے ساتھ صف باندھے کھڑی ہو۔ کیا ریٹائرمنٹ کی عمر کو بڑھانا درست ہے یا غلط..... کیا بوڑھے لوگوں کو یہ کہنا کہ وہ اپنے اوپر عائد شدہ ٹیکسوں کے عوض میں ساٹھ سال کے بعد اپنے کام کو جاری رکھنے کا ارادہ رکھتے ہیں۔ کیا ان کا ایسا ارادہ ترقی پسندانہ ہے یا ردعمل کے طور پر ہوگا۔ آزادانہ ہوگا یا میانہ روی کی علامت ہوگا؟

یہ بھی تو برابر کی پریشان کن بات ہے۔ بلکہ برابر کی بات سے شاید کچھ زیادہ ہی ہے۔ اور یہ ہے تارکین وطن کا سیاسی معاملہ..... ترقی یافتہ اور امیر ممالک میں آبادی کی کمی..... ہمسایہ تیسری دنیا کے غریب ممالک میں بڑھتی ہوئی آبادی' دونوں ہی مسئلہ ہیں..... ریاست ہائے متحدہ امریکہ' وسطی امریکہ اور جزائر غرب الہند میں' جنوبی یورپ کے حالات میں' جنوبی یورپ اور شمالی افریقہ میں' جرمنی کی صورت حال میں۔ تیسری دنیا کے روس میں' جاپان' فلپائن اور انڈونیشیا میں اور جنوب مشرقی ایشیا کی مرکزی سرزمین کے ممالک وغیرہ سے تارکین وطن کی آمد کو روکنا' کرۂ ارض کی کششِ ثقل سے لڑنے کے مترادف ہے۔ سوائے تارکینِ وطن کے سیلابِ بلا کے اور مختلف النوع تہذیبوں اور مذاہب کے لوگوں سے اور کسی قسم کا کوئی بھڑکا دینے والا کوئی مسئلہ نہیں۔ اگر کوئی شور و ہنگامہ کا امکان ہے تو وہ جاپان کی طرف سے شدید ہوگا کیونکہ وہاں کے کچھ حصوں میں ابھی ریٹائرمنٹ کم سے کم عمر میں ہو رہی ہے۔ بعض حصوں میں لیبر مارکیٹ میں بھی غیر لچکدار

صورتِ حال ہے۔ اس کے علاوہ یہ بھی ہے کہ جاپان نے اب تک' کم از کم اس کی تاریخ کے حوالے سے' تارکینِ وطن کو اپنے ملک میں نہیں آنے دیا۔ اس کے برعکس ریاست ہائے متحدہ امریکہ کے لیے کم از کم تکلیف دہ ہوگا کیونکہ امریکہ تو پہلے ہی تارکینِ وطن کا ملک ہے اور اس کی مارکیٹوں میں بھی کافی لچک ہے۔ لیکن اب اس سب کچھ کے باوجود سماجی اعداد و شمار کی تبدیلیاں لازمی طور پر کافی وزنی سیاسی جذباتیت پیدا کریں گی جو کلی طور پر نئے اور جن کے متعلق کوئی بات قبل از وقت نہیں کہی جا سکتی..... نئی سیاسی تبدیلیاں لائے گی۔

(2) پس اگلے بیس یا تیس سال کے دور میں امکان غالب یہ ہے کہ کسی بھی ترقی یافتہ ملک میں مضبوط سیاسی حالت یا ایک طاقتور حکومت قائم ہوگی۔ حکومت کا تادیر قائم نہ رہنا ہی ایک مکمل مثال ناپائیداری کی بن جائے گی۔

(3) ریٹائرمنٹ کی دو مختلف صورتیں ہو جائیں گی۔ اس امر کا امکان ہے کہ قبل از وقت ریٹائرمنٹ حاصل کرنے کا رجحان قائم رہے گا لیکن اس کا مطلب یہ نہیں ہوگا کہ جیسے ریٹائر ہونے والا فرد کام کرنا چھوڑ دیتا ہے۔ اس کا مطلب یہ ہوگا کہ ریٹائر ہونے والا شخص پورا وقت کام کرنا بند کر دے گا۔ یا کسی تنظیم میں سال بھر میں چند ماہ مسلسل کام کرنے کی بجائے پورا سال ہی ملازم رہے گا۔ ملازمت کے تعلقات روایتی طور پر انتہائی کرخت اور انتہائی یکسانیت کے حامل ہوتے ہیں۔ اغلب ہے کہ وہ مدارج میں اختلاف کے باعث بے جوڑ یا عمر کے تفاوت کے باعث زیادہ لچکدار ہو جائیں۔ (اس سلسلے میں پہلا اور چھٹا باب بھی ملاحظہ فرمائیں)۔ یہ صورتِ حال زیادہ تر کششِ ثقل کے مرکز یعنی بوڑھی آبادی کی شفٹوں میں ہوگی کیونکہ وہاں ہاتھ سے کام کرنے والے کارکنوں اور جنھوں نے کبھی ہاتھ سے کام ہی نہیں کیا۔ اور خصوصی طور پر ''تعلیم یافتہ کارکن'' رہے ہیں۔ یہ ایک ایسی شفٹ ہوگی جو امریکہ میں 2010ء کے لگ بھگ شروع ہوگی جس میں 1948ء میں شروع ہونے والی ''بے بی بوم'' (Baby Boom) کے بچے ریٹائرمنٹ کی عمر کو پہنچیں گے۔ ان بچوں کو تاریخِ انسانی میں پہلی مرتبہ متحدہ مقصد کے لیے بھرتی کیا گیا تھا۔ ان میں سے اکثریت ہاتھ سے کام کرنے کے کسی کام میں نہیں گئی تھی۔ زیادہ نے ''خواندہ کارکن'' بننا پسند کیا۔ یہ ''بچے'' تیس چالیس سال مشقت سے کام کرنے کے باوجود جسمانی طور پر عمر رسیدہ معلوم نہیں ہوتے بلکہ ان کی اکثریت جسمانی اور ذہنی طور پر کام کرنے اور اپنی ذمہ

داریاں نبھانے کی صلاحیت رکھتی ہے۔

بڑی بڑی جدید نوعیت کے کام اور ملازمت میں فنی تبدیلیوں کی وجہ سے یورپ اور جاپان میں افراد کی ضرورت ہے۔ امریکہ میں ابھی کافی نوجوان موجود ہیں جن کی وجہ سے فوری تبدیلیوں کو 2010ء تک التواء میں ڈال دیا گیا ہے۔ پھر بھی پھر سے ملازمتوں کے واسطے سے تعلقات کو فروغ پہلے امریکہ ہی سے ہوگا کیونکہ وہاں لچکدار اور غیر پابند لیبر مارکیٹ موجود ہے اور فرداً فرداً آجر اور اجیر کے روایتی تجربات کی مثالیں بھی موجود ہیں۔

چنانچہ امریکہ میں ملازمتیں مہیا کرنے والی تنظیمیں..... صرف کاروباری دنیا میں..... عین اسی وقت ممکنہ تجربات کرنا شروع کردیں گی جب نئے کاموں کے لیے دوسرے لوگوں خصوصاً "عمر رسیدہ لوگوں بلکہ عمر رسیدہ تعلیم یافتہ کارکنوں" کی ضرورت ہوگی۔ جو تنظیم سب سے پہلے تعلیم یافتہ کارکنوں کی توجہ اپنی طرف جذب کرلے گی اور ان کی خدمات ان کی ریٹائرمنٹ کے بعد حاصل کرے گی اور ان کو مکمل طور پر پیداکار بنالے گی اسے مقابلۃً بہت زیادہ مفاد حاصل ہوگا۔ کسی بھی کام میں کسی بھی تنظیم کی حکمتِ عملی کی بنیاد یہ مفروضہ کہ آج سے آئندہ کے بیس یا تیس سال کام کا حصہ ایک بڑا اور پھلتا پھولتا حصہ ہوں گے جن میں کچھ تنظیموں کے بے حد اہم کام بھی شامل ہوں گے' وہ لوگ کریں گے جو کام کرنے کی روایتی عمر گزار چکے ہوں گے اور جو نہ تو ذمہ دار افسر ہوں گے اور نہ ہی ماتحت..... ان کا کوئی درجہ نہیں ہوگا بلکہ وہ روایتی معنوں میں ملازمین بھی نہیں ہوں گے اور یقینی طور پر پورے وقت کے لیے کام کرنے کے لیے روزانہ کسی مستند دفتر میں کام کے لیے آرہے ہوں گے۔

(4) آخری پیچیدگی تمام ترقی یافتہ ممالک کی یہ ہے کہ تمام کارکنوں کی پیداواریت خواہ وہ کل وقتی یا جز وقتی ہوں..... اور خصوصی طور پر تعلیم یافتہ کارکن کی..... خاص طور پر فوراً بڑھ جائے گی۔ (دیکھیں پانچواں باب)۔ اس کے بغیر اگر صورتِ حال دوسری ہوئی تو تمام ممالک اور ان کی تنظیمیں اپنی حالت کھو دیں گی اور مستقل طور پر غریب تر ہونے لگیں گی۔

ترقی یافتہ ممالک میں انفرادی کمپنیوں کا کیا حال ہوگا؟

پہلا سوال یہ ہے کہ آیا مستقل افزائش کے لیے بوڑھے لوگوں کی تعداد مارکیٹ کے مواقع حاصل کرنے کے لیے دستیاب رہے گی؟ اور کتنا عرصہ دستیاب رہے گی؟ تمام

ترقی یافتہ ممالک میں بڑی عمر کے لوگ معاشرے میں ایک مالدار خوشحال گروپ اپنی ریٹائرمنٹ کے بعد از وقت سرمائے کے فوائد سے ہو چکا ہوگا۔ اگر وہ وقت پر یا قبل از وقت ریٹائر ہوتے تو ممکن ہے ان کی یہ حالت نہ ہوتی۔ ان کی تعداد بڑھتی رہے گی۔ لیکن کیا ان کی آمدن بلند ہی رہے گی یا نیچے گر جائے گی؟ یا کیا وہ اس آمدن کو آزادی سے خرچ کرتے رہیں گے جس طرح کہ وہ کرتے چلے آئے ہیں۔ اور سب سے بڑے سوالیہ نشان کے ساتھ یہ سوال..... کہ کیا وہ اپنے ''نوجوان'' ہونے کا انتظار کرتے رہیں گے کہ وہ اس کی مطابقت سے خرچ کریں؟ ان سوالات کے جوابات ترقی یافتہ ممالک میں صارفین کی مارکیٹ کو نئی شکل بخشیں گے اور ساتھ ہی ان کی تمام تر معاشیات کو بھی۔

نوجوان لوگوں کی تعداد کے سکڑ جانے کا کیا ہوگا؟ اور بالخصوص اٹھارہ سال سے کم عمر کے نوجوانوں کا جو ''بے بی'' ہیں..... بچے ہیں اور بلوغت سے قبل کی عمر یعنی 13 یا 14 سال کے ہیں وہ معاشیات اور انفرادی کاروبار کے لیے کیا معانی رکھیں گے؟ کیا یہ محض ایک دھمکی ہے؟ یہ ایک خصوصی ادارے کے لیے مواقع بھی ہو سکتے ہیں۔

وہاں چند بچے دیکھنے کے لیے بھی ہو سکتے ہیں جو ہر جگہ سکول کا درجہ بڑھانے کا ایک زبردست موقع ہو سکتے ہیں۔ اب تک صرف جاپان ہی وہ واحد ملک ہے جو یہ سمجھتا ہے کہ کسی ملک کی اہلیت میں اہم عنصر چھوٹے بچے کو تعلیم دینا ہے لہٰذا نظامِ تعلیم کا اہم حصہ ابتدائی تعلیم کا معلم ہے اور بہترین سلوک' عزت کے قابل اور اچھے معاوضے کا حقدار ہے۔ (جاپان میں 12 سال تک تعلیم لازمی ہے۔ مترجم)

ایسا کاروبار جو بچوں کے لیے کھلونے بنا کر اس کی روزی کا انتظام کرتا ہے' گرتی ہوئی شرح پیدائش ایک بہترین موقع ہوگی۔ بات سمجھ میں آتی ہے کہ کم بچوں کا مطلب یہ ہے کہ بچہ قیمتی سے مزید قیمتی ہو جاتا ہے کیونکہ خرچ کی جانے والی آمدنی کا زیادہ تر حصہ اسی پر خرچ ہوتا ہے۔

> ایک ملک' جس میں شرح پیدائش سکڑ کر رہ گئی تھی' نے صاف طور پر اسے قومی مقصد بنا لیا۔ یہ ملک چین ہے۔ چین کے بڑے بڑے شہروں میں ایک جوڑے کے ہاں ایک بچے کی پیدائش کی پابندی بڑی موثر رہی ہے۔ وہ خاندان (خاندان سے مراد میاں

بیوی ہیں) جو غربت کی حالت میں تین سے چار بچوں پر جو کچھ خرچ کیا کرتے تھے اب وہ سب کچھ ایک بچے پر خرچ کرتے ہیں۔ ایسی ہی نشوونما کے آثار جرمنی اور اٹلی میں بھی پائے جاتے ہیں۔ اسی طرح امریکہ میں درمیانے درجے کے کنبے ہیں۔ جن میں پہلے ہی شرح پیدائش کم ہو چکی ہے۔ اپنے چند بچوں پر کہیں زیادہ خرچ کر رہے ہیں۔ اس صورتِ حال کو میٹیل کمپنی نے سمجھا اور اس سے مفاد حاصل کیا۔ کمپنی کے اس زبردست مفاد میں ان قیمتی گڑیاؤں کا ہاتھ ہے جو کمپنی نے تیار کیں۔

شرح پیدائش کا یوں گرنا بہت سی بڑی بڑی سیاسی اور سماجی پیچیدگیاں رکھتا ہے جن کے متعلق ہم آج سوچ بھی نہیں سکتے تاہم یقین کے ساتھ کہا جا سکتا ہے کہ اس سے معاشیاتی اور کاروباری پیچیدگیاں بھی پیدا ہوں گی۔ ان میں سے کچھ کا تو پہلے ہی کھوج نکالا جا سکتا ہے اور کچھ کو پہلے ہی سے جانچا جا سکتا ہے۔ سب سے بڑھ کر حکمتِ عملی کہ آج کے حاضر ذرائع کی بنیاد پر مستقبل کی توقعات کے بارے میں کوئی وعدہ کرنا..... اور یہ پھر دہرایا جاتا ہے کہ ایک حکمتِ عملی کا مطلب کیا ہے؟ ہمیں پھر سے سماجی اعداد و شمار کی سمت لوٹنا ہوگا اور سب سے بڑھ کر ترقی یافتہ ممالک میں گرتی ہوئی شرح پیدائش کی طرف..... جو ترقی کرنے کی تمام منفی صورتوں سے زیادہ توجہ جذب کرنے والی، غیر متوقع اور اپنی کوئی سابقہ روایت نہ رکھنے والی ہے۔

ب: خالص آمدن کی تقسیم

خالص آمدن کے حصوں کو ایک جگہ سے دوسری جگہ منتقل کرنا اسی قدر اہم ہے جس قدر کہ آبادی کے حصوں کو۔ لیکن ان دونوں پر کم توجہ دی جاتی ہے۔ دونوں ایک جیسے (یکساں) معاملے ہیں۔ اس قدر یکساں اور یقینی جس طرح کہ 21 ویں صدی کے پہلے عشروں کی سماجی اعداد و شمار کی ڈرامائی تبدیلیاں۔

کاروبار اور صنعتیں اپنی مارکیٹوں کے معینہ معیار سے باخبر رہتی ہیں۔ وہ اپنی بڑھوتری کی فہرستیں رکھتی ہیں اور جانتی ہیں کہ فروختگی کا رخ اوپر کو جا رہا ہے یا نیچے کو۔ سب

جانتے ہیں کہ ان کا حجم بڑھ رہا ہے یا نہیں لیکن ان میں سے کوئی بھی عملی طور پر اصل اور اہم بیرونی صورتِ حال (Figure) کو نہیں جانتا..... یعنی اپنے گاہکوں کی خالص آمدنی کے "حصے" کو کہ آیا دوسرے ادارے یا کاروبار یا آخری گاہکوں یعنی صارفین کو کیا وہ (خالص آمدنی کا حصہ) مصنوعات کی پیداوار پر یا پیداواری اور فروخت کاری کی خدمات پر صرف کیا جا رہا ہے۔ نیز عملی طور پر کوئی بھی نہیں جانتا کہ خالص آمدنی کا یہ حصہ بڑھ رہا ہے یا کم ہو رہا ہے۔

خالص آمدنی کے حصص تمام معاشی معلومات کی بنیاد ہیں۔ سب سے پہلے وہ تمام بیرونی معلومات جن کی ایک کاروبار کو ضرورت ہوتی ہے (ملاحظہ کریں چوتھا باب کتاب ھذا۔) یہ نہایت آسانی سے مل جاتی ہیں۔ عام طور پر یہ معلومات حکمتِ عملی کی نہایت مستحکم بنیاد ہوتی ہیں۔ اس لیے کہ اصولی طور پر خالص آمدنی کی تقسیم کے رجحانات جو کسی پیداوار کی قسم یا کسی خدمت کی قسم کی طرف جھکاؤ رکھتے ہیں اور جب ایک مرتبہ مستحکم ہو جاتے ہیں تو لمبے عرصے کے لیے قائم رہتے ہیں۔ عام طور پر یہ کاروبار کے لیے بھی انتہائی دشوار گزار دائرے ہوتے ہیں۔

مذکورہ وجہ کی بنیاد پر چند مزید اہم تبدیلیاں بہ نسبت رجحان کے ادارے میں مطلوب ہیں۔ اور یہ اتنے ہی اہم طور پر رجحان کے اندر بھی درکار ہیں اور یہ تبدیلی ایک قسم (درجہ یا زمرہ) کی پیداوار یا خدمت سے دوسری پیداوار یا خدمت پر منتقل ہونے کی ہے جبکہ قسم وہی رہے گی۔

اکیسویں صدی کے پہلے عشروں میں دونوں قسموں کی تبدیلیاں رونما ہوں گی ایک رجحان کی اور دوسری رجحان کے اندر کی..... اس کے باوجود نہ تو منتظمین اور نہ ہی ماہرینِ معاشیات خالص آمدنی کے حصوں کی تقسیم کی طرف توجہ دیں گے۔ حقیقت یہ ہے کہ ان کی بڑی تعداد کو اس صورتِ حال کا علم ہی نہیں۔

> عملی طور پر تمام ماہرینِ معاشیات اور کاروباری منتظمین کی بڑی تعداد یہ یقین رکھتی ہے (مثال کے طور پر) کہ بیسویں صدی کی معاشیاتی وسعت کو معاشی قوتوں نے آگے بڑھایا۔ ایسا نہیں تھا بلکہ اس کے برعکس معاشی تسلی کا سبب خالص آمدنی کا حصہ تھا۔ جو ترقی

یافتہ ممالک میں صدی کے اندر اندر ہی متواتر گرتا چلا گیا ہے۔

بیسویں صدی میں معاشیات کی افزائش کے طبقے بالترتیب چار تھے:

- o..... حکومت
- o..... حفظانِ صحت
- o..... تعلیم
- o..... فراغت (Leisure)

فراغت سے مراد فارغ وقت ہے نہ کہ مار دھاڑ..... اس طرح سہولت سے کام کرنے سے پیداواری صلاحیت میں اور ذہنی عمل (فنونِ لطیفہ) سے معاشیاتی حالت بہت ہی بہتر ہوگی کہ باقی تین طبقات یعنی حکومت' حفظانِ صحت اور تعلیم سے بھی آگے نکل گئی۔

> 1900ء میں ترقی پذیر ممالک میں کارکنان کی زیادہ اکثریت ہفتے میں ساٹھ گھنٹے' سال میں اکاون ہفتے' چھ دن پر مشتمل ہفتہ کے حساب سے کام کرتے تھے۔ اتوار کے علاوہ سال بھر میں صرف آٹھ چھٹیاں کر سکتے تھے۔ صدی کے اختتام پر اکثریت کے کام کے اوقات کم ہو کر چالیس گھنٹے فی ہفتہ..... جبکہ جرمنی میں چونتیس سے پینتیس گھنٹے فی ہفتہ..... اور امریکہ میں سال میں سینتالیس ہفتے (سال میں 12 چھٹیاں) اور ہفتے میں پانچ دن ہو گئے۔ گویا سال میں تقریباً 3000 گھنٹے کام کرنے کی نسبت کم ہو کر کام کرنے کے سال بھر کے گھنٹے جرمنی میں تقریباً 1500 (نصف) ہو گئے جبکہ باقی ترقی یافتہ ممالک میں 1800 گھنٹے رہ گئے۔ امریکہ میں یہ سخت محنت کرنے کے اوقات تھے۔

مذکورہ چاروں افزائشی طبقاتی (شعبوں) میں بیسویں صدی میں خالص آمدنی کی تقسیم میں سب سے زیادہ ردِعمل حکومت میں ہوا۔ اس لیے نہیں کہ حکومت پیداوار اور خدمات کی اہم اور بڑی (سوائے ایامِ جنگ کے کہ ان ایام میں بڑی سے بڑی حکومت بھی معمولی استعمال کنندہ رہ جاتی ہے) خریدار اور استعمال کنندہ ہوتی ہے بلکہ اس لیے کہ حکومت کا ترقی یافتہ ممالک کی معاشیات میں کردار یہ ہوتا ہے کہ ملک کی 30 سے 50 فیصد

قومی آمدن کو دوبارہ تقسیم کرتی ہے۔ سوائے گورنمنٹ کی حکمتِ عملی میں تبدیلی کے کوئی اور امر قومی آمدن کے حصص کی تقسیم پر کسی قسم کا ردعمل نہیں رکھتا۔ باقی تینوں طبقات حفظانِ صحت، تعلیم اور فراغت وقت، تمام کے تمام پیداوار اور خدمات کے مادی مال کے صارفین ہیں لیکن ان میں سے کوئی بھی درکار مواد مہیا نہیں کرتا۔ جس کا مطلب معاشیاتی تسلیاں ہوتا ہے۔

مذکورہ چاروں طبقات ہی ''آزاد مارکیٹ'' میں نہیں ہیں۔ وہ ماہرین معاشیات کے قوانین ''طلب'' اور ''فراہمی'' پر یقین نہیں رکھتے اور نہ ہی خصوصی طور پر قیمتوں کے بارے میں کوئی حساسیت رکھتے ہیں۔ وہ معاشیات کے ماہرین کے مفروضوں کی مطابقت پر بھی عمل پیرا نہیں ہوتے۔ اس کے باوجود بھی وہ ترقی یافتہ معاشیات پر نیم عمل پیرا ہوتے ہیں خواہ وہ ''سرمایہ دارانہ'' ہی کیوں نہ ہو۔

ان چاروں طبقات کے رجحانات وہ پہلی شئے ہیں جس پر ''حکمتِ عملی'' کو غور کرنا ہوگا۔ یقینی طور پر ان چاروں کے متعلق ہی کہا جا سکتا ہے کہ آنے والے عشروں میں یہ تبدیلی سے دوچار ہوں گے۔

فرض کیجئے کہ حکومت نے اپنی روایتی شکل میں یعنی قومی آمدن کو جمع کرنے والی دوبارہ تقسیم کرنے والی ایجنسی کے طور پر یہ عمل بند کر دیا ہے (امریکہ اور برطانیہ کے اعداد و شمار اس مفروضے کی تائید نہیں کرتے) لیکن ترقی یافتہ ممالک کی حکومتیں ''نج کاری'' کے باوجود تیزی سے ایسے طاقتور ذرائع کی تلاش میں ہیں کہ وہ معاشیاتی ذرائع کی نئے مقاصد کی سمت راہنمائی کرنے والے قومی آمدن کی تقسیم کے نئے قواعد و ضوابط پر اگر گرفت حاصل نہیں کر سکتے تو کم از کم ان کو متاثر ہی کر سکیں، مثال کے طور پر ماحولیات کو۔ لہٰذا حکمتِ عملی کے ضمن میں، حکومت کا صنعت سے سروکار یا کمپنی کا طریق کار، غور کرنے کے پہلو ہیں۔

مقابلۃً تفریح (فراغت) کا شعبہ پوری طرح پختہ ہو چکا ہے اور ہو سکتا ہے کہ روبہ زوال ہو۔ ترقی یافتہ ممالک میں ہم متواتر ہفتہ وار کام کے اوقات میں کمی کرنے کو انتہا کو پہنچ چکے ہیں۔ یہ صورتِ حال اس بات کی علامت ہے کہ اب ان کا رخ اوپر کی طرف ہوگا بالخصوص امریکہ اور برطانیہ میں۔ تفریح کی مارکیٹ..... جنگ کے دوران کی تیز ترین

اسلحے کی مارکیٹ سے دوسرے نمبر پر ہے..... اس نے پہلے ہی گرنے کی علامات دینا شروع کر دی ہیں۔ مارکیٹوں کو کھلا رکھنے کے اوقات بڑھانے میں مقابلہ شروع ہو گیا ہے۔ تاکہ ان مارکیٹوں کی فروخت بڑھے۔ نفع کی شرح کو بھی تیزی سے گرا دیا گیا ہے۔ لوگ تفریح کے سلسلوں میں بھی قیمتوں کا خیال رکھنے لگے ہیں۔ جیسا کہ فلم بینی کے شوقین لوگ سینما گھروں میں جانے کی نسبت اب جدید ترین آلات پر گھر ہی میں یا ٹی۔ وی پر فلم دیکھنے کو ترجیح دیتے ہیں۔

حفظانِ صحت اور تعلیم کے شعبے دونوں ہی مائل بہ ارتقا ہیں۔ سماجی اعداد و شمار کے ماہرین بجا طور پر ان سے مطمئن ہیں۔ لیکن اپنے اپنے شعبے میں یہ دونوں ہی تبدیلیوں سے دوچار ہوں گے۔ مثال کے طور پر ایک ابتدائی سکول کے طالب علم کو جب ثانوی سکول میں تعلیم کے حصول کے لیے جانا پڑے گا تو وہاں وہ طلبہ سے بھی' اساتذہ سے بھی بلوغت کی زبان میں باتیں سنے گا۔ ذہنی طور پر تبدیلی سے دوچار ہوگا۔ طب کے شعبے میں بھی تبدیلیاں تیزی سے رونما ہو رہی ہیں۔ یہاں تک کہ ترقی یافتہ ممالک میں انقلابی تبدیلیاں پنپنے کے اندر ہی پھل پھول رہی ہیں۔ ایسی تبدیلیوں کا سلسلہ آگے کی سمت ہی بڑھ رہا ہے۔

بیسویں صدی کی ترقیات اب اکیسویں صدی میں کسی صنعت کے اپنے اندرون سے یا کسی خصوصی ادارے کی اپنی حدود کے اندر سے کیا تعلق رکھتی ہیں؟ یہی صورتِ حال یا یہی سوال کسی بھی کاروبار' یونیورسٹی' ہسپتال یا چرچ کے بارے میں کیا جا سکتا ہے؟

اس سوال کے جواب میں پہلے اس بات کی تعریف درکار ہے کہ کسی صنعت کو کیا چیز ترقی پذیر صنعت بناتی ہے' ایک پختہ صنعت بناتی ہے یا ایک روبہ زوال صنعت بناتی ہے؟ ایک ترقی پذیر صنعت وہ ہوتی ہے جس میں اس کی مصنوعات خواہ وہ کوئی مادی مال ہو یا خدمات قومی آمدن کی نسبت سے یا اس کی آبادی سے بڑھ جاتی ہیں۔ ایسی صنعت جس کی پیداواری مصنوعات یا خدمات قومی آمدنی کی طرح ہی افزوں ہو جاتی ہیں وہ پختہ صنعت کہلاتی ہے اور ایسی صنعت جس میں اس کی پیداواری مصنوعات یا خدمات قومی آمدن کی نسبت سے گر جاتی ہیں یا لوگوں کی ضرورت سے کم پڑ جاتی ہیں روبہ زوال صنعت پکاری جاتی ہے۔ جبکہ اس کی کل فروخت کا حجم بڑھتا ہوا ہی نظر آ رہا ہو۔

دنیا کی مسافر بردار آٹو موبائل صنعت پچھلے تیس یا چالیس

برسوں میں روبہ زوال صنعت رہی ہے۔ 1960ء تک یہ ترقی پذیر صنعت تھی یا شاید 1970ء تک۔ اس وقت تک یورپ اور جاپان مکمل طور پر ''موٹروں والے'' ہو چکے تھے۔ مسافر کاروں کی فروخت اب بھی ساری دنیا میں جاری ہے اگرچہ اس کی رفتار کم ہو چکی ہے لیکن اب ان کی فروخت قومی آمدنی یا آبادی کی نسبت بہت دھیمے انداز میں ہو رہی ہے۔

اسی طرح جنگِ عظیم اول سے لے کر بلکہ شاید 1900ء ہی سے لے کر ترقی یافتہ ممالک میں خالص آمدنی کا حصہ' مجموعی طور پر دنیا بھر کی معیشت میں تمام اقسام کی اشیائے صرف' اشیائے ضرورت میں مجموعی طور پر 5 فی صد فی سال (جنگوں کے سالوں کے علاوہ) متواتر گر رہا تھا۔ یہ سب کچھ کھانے پینے کی اشیاء اور صنعتی خام مال کے بارے میں درست تسلیم کر لیا گیا۔ اس کا مطلب یہ تھا کہ تمام اشیائے صرف اور اشیائے ضرورت صدی بھر کے ہر حصے میں کم ہوتی رہیں۔

رجحان اب بھی نیچے کی طرف ہی ہے۔

پختہ اور روبہ زوال صنعتیں چکر کھا کر پھر سے ترقی پذیر صنعتیں ہو سکتی ہیں۔ مثال کے طور پر سڑک کوٹنے والے انجن اور سڑکیں بنانے کی صنعت کا سامان اور وہ صنعتیں جن کا کام سامان کو ایک جگہ سے دوسری جگہ لے جانا ہے کی حالت متذکرہ ترقی پذیر کیفیت کے مطابق ہو سکتی ہے۔

ترقی یافتہ ممالک میں ذرائع نقل و حمل (باربرداری) کا ضروری بنیادی ڈھانچہ دیکھ بھال کی انتہائی غفلت کی وجہ سے بدترین طور پر بربادی کی حد تک متاثر ہوا ہے۔ ابھرتے ہوئے ممالک اور تیسری دنیا کے ممالک میں معیشت اور آبادی کی ضروریات پوری کرنے کے لیے یہ نقل و حمل کا ضروری بنیادی ڈھانچہ (کار اور سڑکوں کی شکل میں) کئی دہائیاں پیچھے چلا گیا ہے..... چین کے ساتھ یہ سلسلہ غیر معمولی طور پر بہتر ہے۔ اس صورت حال سے دھیان نقل و حمل کے پھیلاؤ کی طرف بھی جاتا ہے جو وسط 19 ویں

صدی میں معیشت کے پھیلاؤ کو ایندھن مہیا کرنے کے مترادف تھا۔ ابھی تک اس کی چند علامات باقی ہیں۔ بہرکیف یہ بھی ایک رجحان ہے جس کی طرف توجہ دینا ضروری ہے۔

کسی کی چند باتوں کو دہرانا بڑا مفید ہوتا ہے۔ ایک دھمکی یا ایک خوش قسمتی دونوں شکلوں میں۔ خالص آمدن کے حصص کے رجحان میں تبدیلی گرتی معیشت کا رخ اوپر کی طرف کرسکتی ہے۔

موجودہ نمو پذیر صنعتیں:

موجودہ نمو پذیر صنعتیں کون سی ہیں اور ہم ان سے کیا سیکھ سکتے ہیں؟

دنیا کی تیز رفتاری سے بڑھتی ہوئی صنعت اور انتہائی خوش حال صنعت بیسویں صدی کے آخری تیس سالوں میں انفارمیشن (معلومات) نہ تھی۔ یہ مالیاتی خدمات تھیں۔ ایسی مالیاتی خدمات، جن کی پہلے کسی دور میں کوئی مثال نہیں تھی۔ یہ خوردہ فروشی (پرچون) کی خدمات تھیں جو خوشحال معمر آبادی کو ترقی یافتہ ممالک میں مہیا کی جاتی تھیں۔ سماجی اعداد و شمار کے بارے میں اسی باب میں جن تبدیلیوں کا ذکر کیا گیا ہے زیادہ تر انہی خدمات کے حوالے سے ہیں۔

> ترقی یافتہ ممالک میں اوسط درجے کے وہ افراد جو خوشحالی میں قدم رکھتے ہیں اور ان میں سے بھی خاص طور پر وہ جو دستی کام نہیں کرتے بلکہ خدماتی کام یا تعلیماتی کام کرتے ہیں جب 45 یا 50 کے پیٹے میں پہنچتے ہیں تو یہ سوچنا شروع کر دیتے ہیں کہ اگر وہ اپنی ریٹائرمنٹ کے بعد زیادہ عرصہ زندہ رہے تو کیا ریٹائرمنٹ کے نتیجے میں ملنے والی مراعات سے ان کا موزوں طور پر گزارہ ہو سکے گا؟ وہ کچھ ایسی محفوظ سرمایہ کاری بھی کرنے کا سوچتے ہیں جو 45 یا 50 سال کی عمر سے آگے کے 30 سال ان کی کفالت کے لیے مناسب رہے۔
>
> یہ ترقی پذیر صنعت اس روایتی مالیاتی صنعت سے کلی طور پر

مختلف ہے جیسے کہ شراکتی بینکاری ہے مثال کے طور پر جے۔پی مارگن' سٹی بینک یا گولڈمین شاش۔ یہ نئے سرمایہ کار ''سودے بازی'' یا ''روپیہ پیسہ بنانے کے چکر میں نہیں ہوتے۔ ان کا مقصد یہ ہوتا ہے کہ ان کے پاس جو تھوڑا بہت سرمایہ ہے اسے وہ اپنی ریٹائرمنٹ کے بعد کی عمر کا سہارا بنالیں۔ وہ ادارے جو اس بات کو سمجھتے ہیں جیسے میوچل فنڈ' نیش فنڈ مینیجرز وغیرہ جن میں بیشتر نئے ہیں۔ مکانات کی دلالی کرنے والے انتہائی طور پر خوشحال ہوئے ہیں۔ پہلے امریکہ میں' پھر دولتِ مشترکہ میں پھر یورپ کے بری خطے میں اور جاپانی مارکیٹوں میں۔

بہت سے روایتی مالی ''دیو'' مالی یا مالیاتی خدمات کو سمجھے ہی نہیں کہ وہ تبدیل ہو چکی ہیں۔ انہوں نے صرف یہ دیکھا کہ سرمایہ..... بہت بڑا' بہت ہی بڑا..... خالص آمدنی کا حصہ ترقی یافتہ ممالک میں لے جاتا ہے۔ انہوں نے تیزی میں اپنی روایتی ''مشترکہ خدمات'' ہر جگہ پھیلا دیں۔ تاہم حقیقی طور پر ان ''مشترکہ خدمات'' کا حصہ' مشترکہ خدمات کے قرضے اور لوگوں کی قرضوں کی ضمانت کی اشیاء وغیرہ پھل پھول نہیں رہیں۔ لہٰذا یہ ''مشترکہ خدمات'' تیزی سے سکڑ رہی ہیں جس کی وجہ یہ ہے کہ بنیادی طور پر مشترکہ خدمات جیسا کاروبار بڑی کمپنیوں کا کام ہے۔ ہر ترقی یافتہ ملک میں' یہاں تک کہ جاپان میں بھی ہر ترقی پذیر شعبہ پچھلے بیس سال میں اوسط درجے کا کاروبار رہا ہے کیونکہ بڑے بڑے کاروباروں کے حصص متواتر گرتے رہے ہیں جبکہ اوسط درجے کے کاروبار ان روایتی ''مشترکہ خدمات'' جیسے اداروں کے گاہک ہی نہیں ہیں۔

نتیجے کے طور پر یہ روایتی مالیاتی ''دیو'' لامحدود تعداد میں دنیا بھر میں پھیل گئے ہیں اور چونکہ ان کا جائز مشترکہ کاروبار' کم سے کم منافع خیز رہا ہے۔ کچھ اس لیے کہ منافع تھا ہی کم اور کچھ اس لیے کہ

سکڑتی ہوئی سکے کی مالیت اس قدر خوفناک ہوگئی کہ وہ منافع کی سطح کو صفر کے قریب لے گئی۔ یہ ''مشترکہ خدمات'' کے امریکی' برطانوی' جاپانی' جرمن' فرانسیسی اور سوئس دیو اب زیادہ تر ''اپنے اپنے کھاتوں ہی کی تجارت'' پر اتر آئے یعنی وہ اپنی غلط فہمی کے احساس سے سوجن سے بھاری ہوجانے والے اپنے سروں کو سہارا دینے کی کوششوں میں مصروف ہوگئے۔ یہ کوششیں جس طرح کہ مالیاتی تاریخ ہمیں سبق دیتی ہے ایک (جس کی ابتدا پندرھویں صدی میں فلورنس کے میڈیسی خاندان سے ہوئی) ہی' آخری اور یقینی نتیجہ ہے۔ ایسے نقصانات ''بدانجامی'' کی طرف لے جاتے ہیں۔ یہ نقصانات کیوں ہوئے؟ محض اس غلط فہمی کی وجہ سے ہوئے کہ مالیاتی خدمات کے رجحان کو ایک ترقی پذیر صنعت کے طور پر سمجھا گیا اور جس نے ایک ایسے ہی بہت بڑے اور وسیع بحران کو وسط بیسویں صدی کی آخری دہائی میں ایشیا میں بھی جنم دیا جو ساری دنیا کی معیشت کو اپنے لپیٹ میں لینے کے لیے خطرے کی علامت بنا ہوا ہے۔

اس متوقع بحران کے باوجود حقیقی رجحان کہ نئی ''خوردہ مالیاتی'' فروخت کاری اور نئے ضرورت مند سرمایہ کاروں کی سرمایہ کاری جاری رہے گی۔ کم از کم یہ اس وقت تک جاری رہیں گی جب تک کہ ترقیاتی انجمنیں اپنے ریٹائرمنٹ کے نظام کو اپنے سماجی اعداد و شمار کی حقیقتوں کی روشنی میں اپنا نہیں لیتیں۔ مذکورہ حقائق کے بارے میں اسی باب میں پہلے ذکر آچکا ہے۔

یہ ہے ایک اور مثال.....اور ایک اور سبق:

ہر کوئی جانتا ہے کہ ہم انفارمیشن کس کو کہتے ہیں؟ اور جسے زیادہ تیز فہم طلبہ ''دنیا تک رسائی'' (Access to the world) کہتے ہیں۔ ایک اہم ترقی پذیر صنعت ہے اور جو تیزی سے ترقی یافتہ اور ترقی پذیر ممالک میں..... بلکہ شہری دنیا کے غیر ترقی یافتہ یا غیر ترقی

پذیر ممالک میں بھی ان کی قومی آمدن اور آبادی سے بھی زیادہ بڑی تیزی سے پنپ رہی ہے۔ ہم سب جب "انفارمیشن" کا نام سنتے ہیں تو ساتھ ہی ہم "الیکٹرونکس" اور "کمپیوٹرز" کے الفاظ بھی سنتے ہیں۔ لیکن ترقی یافتہ ممالک میں "شائع کردہ" اور ہر ترقی یافتہ ملک میں فروخت کی گئی کتابوں کی تعداد پچھلے تیس یا چالیس سالوں میں بہت زیادہ رہی ہے اور نئے الیکٹرونکس آلات کی طرح ہی تیز رہی ہے۔ (کتاب ھذا کا چوتھا باب ملاحظہ فرمائیں)۔ دنیا کی کتب شائع کرنے والی بڑی بڑی کمپنیاں شاید اس قدر تیزی سے نہ ابھری ہوں جتنی تیزی سے کہ الیکٹرونکس کی مشہور کمپنیاں ان ٹل (Intel) اور مائیکروسافٹ (Microsoft) امریکہ میں یا سیپ (SAP) جرمنی میں ابھریں۔ یہ کمپنیاں مجموعی طور پر "الیکٹرونکس انفارمیشن کی صنعت" سے آگے رہتیں۔ یہ واضح دلیل ہے کہ زیادہ منافع بخش بھی رہیں۔ امریکہ چھپی ہوئی کتابوں کی دنیا کی بڑی ترقی پذیر اور ترقی یافتہ مارکیٹ رہا ہے اس کے باوجود کسی امریکی پبلشر نے الیکٹرونکس انفارمیشن صنعت کو نہیں دیکھا۔ اس کا نتیجہ یہ ہوا کہ اب بہت سے امریکی پبلشر غیر امریکی پبلشروں کی ملکیت میں ہیں۔ (پیٹلو ہین' ہولٹز برنک' اور مرڈوش نمایاں ہیں۔) دنیا کے دوسرے ممالک میں زیادہ تر کمپنیاں کتابوں کی مارکیٹوں میں چھائی ہوئی ہیں اور یہ وہاں اسی قدر ترقی پذیر ہیں جس طرح امریکہ' جاپان یا یورپ میں ہیں۔ (پیٹلو مان بک کلب تو چین میں بھی ہے۔)

صنعتیں خواہ وہ کاروباری ہوں یا غیر کاروباری ان کو علیحدہ علیحدہ طور پر ہی منضبط کیا جانا چاہئے اور اس کا انحصار ان کے ترقی پذیر صنعت' پختہ صنعت یا رو بہ زوال صنعت ہونے پر ہے۔ ارتقا پذیر صنعت وہ ہوتی ہے جو اپنی پیداوار یا خدمات میں سے طلب کے مطابق پیداوار یا خدمات گن کر نکالتی ہے۔ معیشت اور آبادی کا ایک مستقبل ڈھالتی ہے اور اس مستقبل میں صنعت کی رفتار تیز ہوتی ہے۔ یہ جدید تبدیلیوں میں دلچسپی لیتی ہے اور

کبھی کبھار اس میں کمپنی کی خاطر خطرہ مول لینے کی جرأت بھی ہوتی ہے۔ ایک پختہ صنعت کو اس طرح منضبط ہونے کی ضرورت ہوتی ہے کہ اسے بے شک چند معمولی علاقوں..... لیکن اہم علاقوں میں قیادت کا شرف حاصل ہو۔ علاقے خاص طور پر ایسے ہوں جہاں طلب کو معقول حد تک کم قیمت پر بہترین ٹیکنالوجی اور معیاری طور پر پورا کر سکے اور صنعت کو لچک اور فوری تبدیلی کے لیے تیار رکھا جائے۔ ایک پختہ صنعت ضروریات کو پورا کرنے کے لیے ایک طریق کار سے دوسرے طریق کار پر منتقل ہو سکتی ہے۔ چنانچہ ایک پختہ صنعت کو دوسری صنعتوں سے اتحاد' شرکت' مشترکہ جدوجہد اور تبدیلی کے لیے منضبط کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔

> ایک مثال ادویات سازی کی صنعت کی ہے۔ سلفر (گندھک) کی ادویات اور جراثیم کش ادویات کی ایجاد جنگِ عظیم دوم سے تھوڑا عرصہ قبل ہوئی۔ اس وقت سے لے کر اب تک یہ ایک ترقی پذیر صنعت رہی۔ 1990ء میں یہ ایک پختہ صنعت بن گئی۔ اس کا مطلب یہ تھا کہ اس بات کا بڑا امکان تھا کہ اب تیزی سے اور فوری طور پر یہ صنعت پرانی طلب کو تسلی بخش طور پر پورا کرنے کے لیے کام کرنے کے طریقوں میں تبدیلیاں لائے گی مثال کے طور پر کیمیائی ادویات سازی کو جینٹکس' حیاتیات' میڈیکل الیکٹرونکس یا متبادل ادویات پر منتقل کرایا جائے گا۔

ایک روبہ زوال صنعت کو سب سے پہلے ایک مضبوط' باضابطہ اور بامقصد قیمتوں میں کمی کا اور ساتھ ہی مستحکم بنیادوں پر معیار اور خدمت میں بہتری کا سلسلہ شروع کرنا چاہیے جس کا مقصد صنعت میں کمپنی کا پیداواری حجم بڑھانے کی بجائے اسے مضبوط بنانا ہو۔ کیونکہ ایک گرتی ہوئی صنعت میں امتیازی پیداوار کا غلغلہ بلند کرنا بے معنی ہوتا ہے۔ گرتی ہوئی صنعت کی مصنوعات معیاری نہیں بس تجارتی مال رہ جاتی ہیں۔ جس طرح کہ مسافر لے جانے والی گاڑیوں کے سلسلے میں تیزی سے ہو رہا ہے۔ (اس عمل کی رفتار لگژری کاروں میں ذرا کم ہے۔)

نتیجے کے طور پر ادارے' خواہ وہ کاروباری ہوں یا غیر کاروباری' ان کو یہ جاننا ہوگا

کہ وہ اپنی خالص آمدنی کی تقسیم کے جھکاؤ کی بنیاد پر اپنے کام کی تیار کریں اور پھر اپنے علم پر اور اپنی کھل مل جانے کی اہلیت پر اعتماد رکھیں اور سب سے بڑھ کر یہ کہ وہ بہتر کارکردگی کے لیے کسی دوسرے بہتر طریق کار کو اختیار کرنے کی صلاحیت اپنائیں۔ ایسا کرنے کے لیے ان کو معلومات اور معیاری تجزیئے کی ضرورت ہے۔

ج: کارکردگی کی تعریف:

جیمز ہیرنگٹن (1677ء-1611ء) جو انگریزوں کی سیاست کے فلسفے کا بابا آدم ہے اور جس کے فلسفے سے لاک، ہیوم اور برک نمایاں ہوئے اور فیڈرلسٹ پیپرز (Federalist Papers) ظہور میں آئے نے اپنی تصنیف اوشیانا (Oceania) میں لکھا کہ ''اقتدار کے تعاقب میں ملکیت ہوتی ہے یا حکومت کے بعد ملکیت کا احساس ابھرتا ہے (Power follows property) ۔ یہ جائیداد کی منتقلی ہوتی ہے جو امراء کے طبقے کے سربراہ دیہاتوں میں اپنے نائبین کو عطا کرتے ہیں۔ اس نے دلائل دیئے ہیں جو یہ وضاحت کرتے ہیں کہ 1640ء کے برطانوی انقلاب نے مطلق العنان حکومت اور اس کے کارکنان کا تختہ پارلیمانی حکومت سے الٹ دیا۔ اس پارلیمان میں جائیدادوں کے نئے مالک یعنی مقامی شرفاء تھے۔

سماجی اعداد و شمار بتاتے ہیں کہ پچھلے پچاس سالوں میں تمام ترقی یافتہ ممالک میں تمام جائیدادیں تقسیم کر دی گئیں۔ اب ہم ان تبدیلیوں کو دیکھنے کی ابتداء کرنے والے ہیں جو نتیجے کے طور پر اقتدار کے عمل میں آئیں۔ دو طبقات پیدا ہوئے۔ ایک خوشحال درمیانی طبقہ (امیر طبقہ نہیں) کا ظہور ہوا جو اپنے ہاتھوں سے کام نہیں کرتا تھا۔ ایک وہ طبقہ جن کی شرح عمر میں اضافہ ہوا۔ ان طبقات کی وجہ سے وہ ادارے وجود میں آئے جن کو میوچل فنڈ اور نیشن فنڈ کے نام سے پکارا جاتا ہے اور جو حقیقتاً ترقی یافتہ جدید معاشرے میں بنیادی طور پر قانونی مالک ہیں یعنی پبلک کی ملکیتی کارپوریشنوں کے۔

اسی قسم کی ترقی کی ابتدا امریکہ سے ہوئی (اس کا ذکر میری 1975ء میں شائع ہونے والی کتاب ''نظر نہ آنے والا انقلاب'' میں تفصیل سے ہے۔ یہی کتاب دوبارہ 1993ء میں ''نیشن فنڈ کا انقلاب'' کے نام سے طبع ہوئی)۔ نتیجے کے طور پر ایسے ادارے

جو مستقبل کے پنشنروں کی نمائندگی کر رہے ہیں امریکہ میں حکومتی طور پر رجسٹر کیے گئے 40 فیصد کارپوریشنوں کے مالک ہیں' جو زیادہ بڑی کارپوریشن ہیں ان کی 60 فیصد تعداد بھی اسی ملکیت میں شامل ہے۔ اسی طرح یہ برطانوی کاروبار کے بھی مالک ہیں۔ ان اداروں نے جرمنی' جاپان اور فرانس وغیرہ جیسے ترقی یافتہ ممالک میں بھی کاروباری ملکیت سنبھال لی ہیں۔ جائیداد میں انتقال کے ساتھ ساتھ ہم اقتدار (اختیار) کی تبدیلی بھی دیکھ رہے ہیں۔

کارپوریشنوں کے بندوبست کے بارے میں آج کل جو بحث چل رہی ہے اسے اسی لیے جھیلنا پڑتا ہے کہ بنیادی طور پر اس بحث کا مطلب یہی ہے کہ یہ کاروبار کس کے مفاد کے لیے جاری رکھا جائے۔ یہ ایک ڈرامائی تبدیلی ہے جس سے حصہ داروں کی فوقیت ظاہر ہوتی ہے۔ اسی قسم کی ایک بحث کا آغاز دیگر ترقی یافتہ ممالک میں بھی ہونے والا ہے۔

اب تک یہ کسی بھی ملک کا غالب کلیہ رہا ہے کہ کوئی کاروبار' اور خاص طور پر ایک بڑا کاروبار' خصوصی طور پر..... یا ابتدائی طور پر..... صرف حصہ داروں کے لیے چلایا جائے۔ امریکہ میں 1920ء سے جاری و ساری کلیہ یہ رہا ہے کہ کاروبار خواہ کیسا بھی گھسا پٹا کیوں نہ ہو اسے گاہکوں' ملازمین اور حصہ داروں وغیرہ کے باہمی مفاد کے لیے چلایا جائے۔ جس کا درپردہ مطلب یہ تھا کہ کوئی بھی اس کا (کاروبار کا) محاسبہ کرنے والا نہ ہو۔ برطانیہ تقریباً اسی طریق پر چل رہا ہے۔ لیکن جاپان' جرمنی اور سکینڈے نیویا میں بڑے بڑے منصوبے دیکھے گئے ہیں اور اب بھی دیکھے جا سکتے ہیں..... جو سماجی ہم آہنگی پیدا کرنے کے لیے چلائے جا رہے ہیں جس کا مطلب یہ ہے کہ ان منصوبوں کو ہاتھوں سے کام کرنے والوں کے مفاد میں چلایا جا رہا ہے۔

روایتی نظریات اب متروک الاستعمال ہو چکے ہیں لیکن ابھرتے ہوئے امریکن کلیے کہ کاروبار' خاص طور پر تھوڑی مدت پر محیط صرف حصہ داروں کے مفاد میں چلائے جائیں' بھی پذیرائی کے قابل نہیں لہٰذا انہیں بھی یقینی طور پر جلد ہی نئے سرے سے ترتیب دیا جائے گا۔

مستقبل میں لوگوں کا معاشی تحفظ..... ایسے لوگوں کا جو عمر رسیدگی میں زیادہ دیر زندہ رہنے کی توقع رکھتے ہیں' کا زیادہ سے زیادہ انحصار ان کی معاشی سرمایہ کاری پر ہے یعنی

مالک کی حیثیت سے ان کی آمدن پر..... ان کا زور کارکردگی پر ہے کیونکہ وہ زیادہ تر حصہ داروں کے زیادہ مفاد میں ہے' ختم نہیں ہوگا۔ فوری فائدہ خواہ وہ کمائی میں ہے یا حصوں کی قیمتیں بڑھنے میں وہ شئے نہیں جس کے وہ خواہشمند ہیں۔ انہیں آج سے بیس یا تیس سال بعد کے معاشیاتی معاوضے کی ضرورت ہے۔ لیکن اسی وقت (جیسا کہ پانچویں باب میں ناخواندہ کارکنوں کی پیداواریت کے بارے میں بیان کیا گیا ہے۔) کاروباروں کو اپنے ناخواندہ کارکنوں کے مفادات کی تسلی بھی کرنا ہوگی۔ یا کم از کم ان کے مفادات کو اس قدر اہمیت دینا ہوگی کہ وہ اپنی ضرورت کے مطابق ناخواندہ کارکنوں کو اپنے ساتھ رکھ سکیں اور ان کو پیداواری بنا سکیں۔

نتیجے کے طور پر وہ ملازم جس کی خاطر روایتی جرمن یا جاپانی کمپنی کام کرتی ہوئی فرض کی جاتی ہے وہ یہ ہے کہ ہاتھوں سے کام کرنے والے افراد بتدریج کم سے کم اہم ہوتے جائیں گے۔ اس کے ساتھ ساتھ روایتی ''سماجی ہم آہنگی'' کا غلغلہ جو کاروبار کے اہم..... اور بڑے کاروبار کے لیے بڑا اہم پیداواری مدّ عا تھا بھی غیر اہم ہو جائے گا۔

کارپوریشنوں کے نظم و ضبط کے حوالے سے جاری دورِ حاضر کی بحث محض علمی بحث ہے۔ ہمیں نئی تعریفات قائم کرنا سیکھنا ہوگا کہ ایک معلوم اہم کاروبار میں کارکردگی کی تعریف کیا ہے اور ایک بڑے پبلک کے ملکیتی اہم کارِ عظیم میں کارکردگی کی تعریف کیا ہے؟ ہمیں تھوڑے عرصے پر محیط نتائج میں توازن قائم رکھنا بھی سیکھنا ہوگا۔ حصہ داروں کی قدر و قیمت کے دباؤ کے اثرات کون سے اور کیا ہیں؟ اور ان کے لمبے عرصے پر محیط خوشحالی کے مقابلے میں اثرات کیا ہیں اور اہم کاروبار کے زندہ رہنے کے امکانات کیا ہیں؟ خالصتاً مالیاتی اصطلاح میں بھی ہم کچھ نہ کچھ نئے حقائق کا سامنا کر رہے ہیں۔ جیسے ایسے کاروبار کی ضرورت جو آئندہ تیس سے چالیس سال زندہ رہے' یہ ایک خوفناک مقصد ہے لیکن ابھی تک سر طامس مور کی خیالی مثالی صورت ریاست یوٹوپیا کی مانند ہے۔ کسی بھی اہم کاروبار کی عمر ماضی میں کبھی بھی تیس سال سے زائد نہیں رہی ہے۔ لہٰذا ہمیں اس نئے اصول کی نشوونما کرنا ہوگی کہ ہم جانیں کہ ایک کاروبار میں ''کارکردگی'' کے معانی کیا ہیں۔ ہمیں نئے پیمانوں وغیرہ کو ترقی دینا ہوگی۔ ساتھ ہی ساتھ ہمیں کارکردگی کی تعریف غیر مالیاتی معانی میں کرنا ہوگی تاکہ وہ خواندہ کارکنوں کی سمجھ میں آ سکے اور وہ ان سے نئی سپردگی حاصل

کرسکیں۔ یہ ایک غیر مالیاتی قدر کی صورت میں معاوضہ ہوگا۔

پس ہر ادارے کو یہ غور کرنا ہوگا کہ کارکردگی کے معانی کیا ہیں؟ یہ معانی واضح صاف اور سادہ ہوا کرتے تھے۔ اب یہ سب کچھ ایسا نہیں ہے اور اس لیے اب کی بنیاد کارکردگی کے نئے معانی پر رکھی جائے گی۔

د: ارضیاتی ہمسری کی کشمکش:

تمام اداروں کا کلیدی مقصد کرۂ ارض کو مقابلتاً بہتر بنانا ہونا چاہئے۔ کوئی ادارہ خواہ وہ کاروبار ہو' یونیورسٹی ہو یا ہسپتال وغیرہ' کامیاب ہونا تو درکنار زندہ رہنے کی امید بھی تبھی کرسکتا ہے اگر وہ اپنے میدانِ عمل کے راہنماؤں کے دنیا میں کسی جگہ بھی مقرر کردہ معیارات پر پورا اترتا ہے۔

ایک پیچیدگی: اب یہ ممکن نہیں رہا کہ کوئی کاروبار یا کسی ملک کی معاشی نشوونما کی بنیاد سستی مزدوری کو بنایا جائے۔ ایک کاروبار خواہ اس کی اجرت کتنی بھی کم کیوں نہ ہو سوائے اس کے کہ وہ چھوٹا ترین اور خالصتاً مقامی ہو..... جیسے ایک مقامی ریستوران کا کامیابی سے چلنا تو درکنار قائم رہنا ہی بڑی بات ہے جب تک کہ اس میں کام کرنے والے فوری طور پر دنیا میں کہیں بھی کام کرنے کے لیے اپنی صنعت کے لیڈروں جیسی پیداواری صلاحیت حاصل نہیں کرتے۔ یہ شرط خاص طور پر مینوفیکچرنگ پر صادق آنے والا کلیہ ہے۔ کیونکہ ترقی یافتہ ممالک کی بہت سی مینوفیکچرنگ کی صنعتوں میں انسانی ہاتھوں سے انجام پانے والے کاموں کی لاگت تیزی سے ایک چھوٹا ..... اور بہت چھوٹا عنصر بنتی جارہی ہے۔ پوری لاگت کا آٹھواں حصہ بلکہ اس سے بھی کم۔ کام کرنے والے افراد کی کم پیداوار کمپنی کی بقا کو خطرے میں ڈال دیتی ہے۔ لیکن کم اجرت والی مزدوری' ضمنی مزدوری کی پیداواری صلاحیت' قیمت کے مفاد میں کوئی کردار ادا نہیں کرتی۔

اس کا (پہلے باب میں پہلے ہی کہا جا چکا ہے) یہ بھی مطلب ہے کہ بیسویں صدی کے ترقیاتی نشوونما کے جس نمونے کو پہلے 1955ء میں جاپان نے ترقی دی اور اس کے بعد کامیابی کے ساتھ جنوبی کوریا اور تھائی لینڈ نے اس کی نقل کی وہ اب یہ کام نہیں کر رہا۔ باوجود اس کے کہ ان کے جوانوں کی فاضل تعداد جسے غیر مہارتی دستی کاموں کے لیے تیار کیا

گیا ہے' موجود ہے۔ اس صورتِ حال سے نجات پانے کے لیے اب یہ ممالک اب کے بعد سے' اپنی ترقی پذیری کی بنیاد ٹیکنالوجی سے آراستہ قیادت پر رکھیں گے (جیسا کہ امریکہ اور جرمنی نے 19 ویں صدی کے آخری نصف حصے میں کیا۔) یا کسی معلوم صنعت میں دنیا کے راہنماؤں کے برابر کی پیداواری صلاحیت پیدا کریں اگر وہ خود دنیا کے پیداواری راہنما (لیڈر) نہیں بن سکتے تو.....

یہ سب شعبوں پر درست منطبق ہوتا ہے..... خواہ وہ ڈیزائن کا شعبہ ہو یا مارکیٹنگ کا..... یا پھر مالیات اور اختراعات پیدا کرنے کا..... یہ سب کچھ مینجمنٹ کا کام ہے۔ دنیا کے عظیم ترین معیارات سے کم تر کارکردگی سب کو حیرت زدہ کر دیتی ہے خواہ قیمتیں سب سے کم ہوں یا حکومت کی امدادی رقوم بہت زیادہ ہوں۔ ایسے میں کسٹم ڈیوٹی خواہ کتنی زیادہ ہو اور درآمدی کوٹہ کتنا ہی کم کیوں نہ ہو' کوئی بھی تحفظ کارگر ثابت نہیں ہوتا۔

اس کے باوجود غالب امکان یہ ہے کہ ہم اگلی چند دہائیوں میں پوری دنیا میں ایک حفاظتی لہر دیکھتے ہیں۔ پہلا ردعمل یہ ہوتا ہے کہ جب کسی کے باغ کو بیرونی سرد ہواؤں کے تھپیڑوں کا خطرہ لاحق ہو تو وہ اپنے باغ کے گرد حفاظتی دیوار تعمیر کرتا ہے۔ لیکن ایسی دیواریں زیادہ دیر تک اداروں کی حفاظت نہیں کرتیں بالخصوص کاروباروں کی..... جو اپنی کارکردگی کا معیار "عالمی معیار" کے مطابق نہیں بناتے بلکہ ان کو مار کھا جانے والا بناتی ہیں۔

> بہترین مثال میکسیکو کی ہے جس نے 1929ء سے آگے پچاس سال سوچی سمجھی کے تحت بیرونی دنیا کے لیے گھریلو معیشت کو خودمختار معیشت کے طور پر استوار کیا۔ اس نے ایسا کیا اور نہ صرف غیر ملکی مقابلے کے لیے اونچی دیواریں تعمیر کیں بلکہ بیسویں صدی کے میکسیکو کے لیے یہ بے مثل تھا کہ اس نے عملی طور پر اپنی برآمدی کمپنیوں کی برآمد روک دی۔ کوشش یہ تھی کہ ایک جدید خالص میکسیکن معیشت تخلیق کی جائے لیکن یہ کوشش بری طرح ناکام ہوگئی۔ ہوا یہ کہ میکسیکو کی معیشت کا انحصار بیرونی دنیا سے درآمدی خوراک اور تیار کردہ مشینری پر ہوگیا۔ بالآخر میکسیکو مجبور ہوگیا کہ وہ

اپنے دروازے دوسری دنیا کے لیے کھولے کیونکہ اب وہ زیادہ دیر تک اپنی درآمدی ضروریات کی قیمت ادا نہ کر سکتا تھا۔ اس مرحلے پر میکسیکو کو پتہ چلا کہ اس کی کافی صنعت اب زندہ نہیں رہ سکتی۔

اسی طرح جاپان نے اپنے کاروبار اور صنعت کی کثیر مقدار کو غیر ملکیوں کو دور رکھ کر اس طرح تحفظ دینے کی کوشش کی کہ برآمدی صنعت گو مختصر رہے لیکن جو رہے اس میں مقابلے کی رفتار بہت تیز ہو اور پھر ان صنعتوں کو مقابلہ کرنے کا مفاد بلا قیمت (سود) یا بغیر قیمت کے سرمایہ مہیا کر کے دیا جائے۔ جاپان کی یہ بھی ناکام ہو چکی ہے۔ جاپان کے زیادہ حصوں میں 1999ء میں پیدا ہونے والا بحران اسی کوشش کا نتیجہ ہے کہ جاپان کے زیادہ تر کاروبار اور صنعتوں کو (بالخصوص اس کی مالیاتی صنعت کو) ارضیاتی سطح پر مقابلوں میں بہتر بنانے کی کوشش کی گئی۔

چنانچہ کوئی اساس قبول کرنا پڑے گی۔ کوئی بھی ادارہ ہو ضروری نہیں کہ وہ کاروباری ہو اسے اپنے آپ کو دنیا کے کسی بھی حصے میں ہر صنعت کے راہنماؤں کے قائم کردہ معیارات سے ماپنا ہوگا۔

ر: معاشی حقیقت اور سیاسی حقیقت میں بڑھتی ہوئی عدم تطبیق:

آخری اساس جس پر کہ کی بنیاد دنیا بھر میں پھیلتی ہوئی ڈھانچوں کی تبدیلیوں اور بے یقینی کی کیفیات کے دوران میں رکھی جائے وہ بڑھتی ہوئی عدم تطبیق ہے جو معاشی حقیقت اور سیاسی حقیقت میں پائی جاتی ہے۔

دنیا کی معیشت تیزی سے ارضیاتی ہوتی جا رہی ہے۔ قومی سرحدیں رکاوٹیں اور قیمتوں کے مراکز ہیں۔ جس طرح اس کتاب کے پہلے باب میں بحث کی گئی ہے کہ کاروبار اور اسی طرح دوسرے ادارے قومی معیشت اور قومی حدود کے حوالے سے اب اپنے سروکار کی تعریف نہیں کر سکتے۔ انہیں دنیا بھر میں صنعتوں اور خدمات کے حوالے سے اپنے سروکار کی تعریف کرنا ہے۔

لیکن اس کے ساتھ ہی سیاسی حدود کوئی خاتمہ پذیر نہیں ہو رہیں۔ حقیقت تو یہ ہے کہ یہ بھی شک و شبہے کی بات ہے کہ نئی معاشی اکائیاں یورپی معاشی معاشرہ' شمالی امریکہ کا آزاد تجارتی زون' جنوبی امریکہ کا مجوزہ تجارتی معاشرہ سیاسی حدود کو کمزور کر کے اپنی حدود مستحکم کرے گا۔

1918ء سے پہلے بادشاہت اقتدار اعلیٰ کے خاتمے کے بارے میں بحث ہو رہی تھی لیکن سیاسی معاملات میں قومی حکومت یا قومی اقتدار اعلیٰ کی جگہ لینے کے لیے ابھی تک کچھ نہیں ہوا۔ لیکن 1914ء سے حقیقی طور پر رجحان چھوٹے چھوٹے ٹکڑے کرنے پر رہا۔ 1914ء کے بعد وہ سلطنتیں معدوم ہو گئیں جنہوں نے دنیا بھر کے بڑے بڑے خطوں کو سیاسی طور پر ایک کر رکھا تھا۔ آسٹریا' ہنگری اور عثمانیہ سلطنت' برطانوی' فرانسیسی' ولندیزی' پرتگیزی اور بیلجین سلطنتیں سب غائب ہو گئیں۔ اس کے ساتھ ہی چھوٹی چھوٹی سیاسی اکائیاں معاشیاتی طور پر زندہ رہنے کے قابل ہو گئیں کیونکہ سرمایہ اور معلومات قومی سرحدوں سے ماورا ہو چکی تھیں (جس کا یہ مطلب ہے کہ ان کی کسی بھی قسم کی کوئی قومیت ہی نہیں رہی تھی)۔ 1950ء کے بعد ایک کے بعد دوسری چھوٹی سی ریاست وجود میں آتی رہی۔ ہر ایک کی اپنی حکومت' اپنی فوج' اپنی سفارتی خدمات' اپنے ٹیکس اور اپنی مالیاتی پالیسی وغیرہ ہوتی۔ ابھی تک کرۂ ارض پر پھیلے ہوئے کسی ادارے کا کوئی وجود نہ تھا۔ یہاں تک کہ معاشیات کے دائرے میں بھی خلا تھا۔ مثال کے طور پر ایک گلوبل سنٹرل بنک تھا وہ دنیا بھر میں کلی طور پر بے تکے سرمائے کے بہاؤ کو کنٹرول کر رہا تھا۔ یہی وہ ایک ادارہ تھا جسے ٹیکسوں اور مالیاتی پالیسیوں کی دیکھ بھال کی ذمہ داری حاصل تھی۔

قومی سرحدوں سے ماوراء معاشیاتی اکائیوں (یونٹوں) میں قومی سیاست ابھی تک طاقت کے بل پر معقول معاشیات کو مسترد

کرتی ہے۔ مثال کے طور پر یورپی معاشی معاشرے نے اس بات کو ثابت کر دیا ہے۔ بلجیم کے ایک انتہائی فضول پلانٹ کو بند کر کے اس کے کام کو اسی کمپنی کے تیس میل دور فرانسیسی پلانٹ' جو ایک دوسرے قومی حدود رکھنے والے خطہ میں واقع تھا' کو منتقل کرنا سیاسی طور پر ناممکن بنا دیا ہے۔

ہمارے پاس تین اپنی حدود سے تجاوز کرنے والے حلقہ ہائے اثر ہیں جن میں سرمائے اور معلومات حقیقی ارضی معیشت رائج ہے۔ وہاں علاقائی معیشتیں ہیں جن میں مال اسباب آزادانہ گردش میں رکھے جاتے ہیں اور جن میں نقل و حرکت کی خدمات اور لوگوں کو روکا جاتا ہے لیکن کسی ذریعے سے بھی ان کو ختم نہیں کیا جاتا۔ پھر وہاں بڑھتی ہوئی قومی اور مقامی سطح کی حقیقتیں ہیں جو دونوں ہی معاشیاتی بھی ہیں لیکن سب سے بڑھ کر سیاسی ہیں۔ تینوں تیزی سے بڑھ رہی ہیں۔ کاروبار اور دیگر ادارے جیسے یونیورسٹیاں کوئی انتخاب نہیں رکھتیں۔ لیکن ساتھ ہی انہیں تمام حلقہ ہائے اثر میں اپنا کام بھی سرانجام دینا ہے اور زندہ بھی رہنا ہے۔ یہ ایک حقیقت ہے جس پر کی بنیاد رکھنا ہے۔ لیکن کسی بھی جگہ کوئی نظم و ضبط حیات نہیں جانتا کہ یہ حقیقت کیا معانی رکھتی ہے۔ سب اسے اندھوں کی طرح ٹٹول رہے ہیں۔

> بہت سی..... شاید بہت زیادہ..... کئی قومیتوں پر مشتمل مشین سازی' مالیاتی اور بیمہ کمپنیوں نے خود کو قومی سرحدوں سے ورے دنیا بھر میں کاروباری اکائیوں میں منظم کر لیا اور پھیلا لیا ہے۔ مالیاتی خدمات ادا کرنے والی کمپنیوں کو ٹھیکے پر اٹھا دینے کا کاروبار' سپین ہو یا ہانگ کانگ دونوں مقامات پر کاروبار ہی کی صورت میں چلتا ہے لیکن اسی مالیاتی خدمات ادا کرنے والی کمپنی کے کسی بھی دوسرے کاروبار سے خواہ سپین ہو یا ہانگ کانگ اسے علیحدہ رکھا جاتا ہے۔ ایک کمپنی کے بعد دوسری کمپنی نے یہ سیکھا ہے یا ایک کمپنی کے بعد دوسری کمپنی کو یہ معلوم ہوا ہے کہ مقامی حکومت یا مقامی محنت کش تنظیم یا کسی دوسری مقامی سیاسی ایجنسی کے لیے "کاروباری اکائی" (بزنس

یونٹ) ایک بے معنی افسانہ ہے۔ ان کے لیے صرف سپین اور ہانگ کانگ پُرمعنی حقیقت ہیں جبکہ سپین اور ہانگ کانگ کی کمپنی کے کاروبار ان کے لیے محض اکائیاں ہیں جنہیں وہ حواس سے محسوس کرتے ہیں اور قبول کرتے ہیں اور اس سے معاملہ کرنے پر آمادہ ہیں۔ میں اب تک کسی کمپنی کو نہیں جانتا جو اس قابل ہو کہ منطق یا ریاضی کے عمل سے قبل از وقت یہ بتا سکے کہ کون سے فیصلے یا عمل ''کاروباری اکائی'' کے حقیقی فیصلے یا عمل کی صورت میں استعمال کیے جا سکتے ہیں اور کن کو قومی فیصلے یا عمل قرار دیا جا سکتا ہے۔ ان سے قبل از وقت کیسے کام لیا جا سکتا ہے اور کس طرح دونوں یعنی فیصلے اور عمل کو دونوں حقیقتوں یعنی قومیتوں کے مشترکہ یونٹوں کی حقیقت پر اور سپین یا ہانگ کانگ کے اقتدارِ اعلیٰ کی سیاسی حقیقت پر مکمل طور پر ''فٹ'' کیا جا سکتا ہے۔

کچھ پیچیدگیاں پہلے ہی سے عیاں ہیں۔ اولاً یہ واضح اور صاف ہے کہ کیا نہیں کرنا چاہیے..... اس کا مطلب یہ ہے کہ معاشی فیصلوں کو مقامی سیاست کے تابع کرنے کی بدعنوانی کے لیے تیار ہونا کیونکہ سیاسی اکائی معاشی طور پر کم طاقتور ہو رہی ہے' اس لیے اسے اکسایا جا سکتا ہے کہ وہ ہر قسم کی رشوت پیش کرے جیسے ٹیکسوں سے چھوٹ' خصوصی شرح محصول کا تحفظ' اجارہ داری کا غیر قانونی حق' تمام اقسام کی مالی امدادیں وغیرہ وغیرہ تاکہ معاشی مفاد حاصل ہوں۔ ایک خصوصی مثال یورپی اور جاپانی آٹو موبائل کمپنیوں کو جنوب مشرقی امریکن ریاستوں کی طرف سے بے تحاشا مالی امداد بطور رشوت دینے کی ہے تاکہ وہ اپنی ریاستوں میں امریکہ کے بنے ہوئے پلانٹ لگائیں۔ ایسی اضافی مثالیں سینکڑوں نہیں بلکہ ہزاروں ہیں۔

ان مثالوں میں بہت سی بدترین نوعیت کی ہیں۔ یورپی اور جاپانی آٹو موبائل کمپنیاں اچھی وجوہات (کم از کم وہ کمپنیاں ایسا ہی سوچتی ہیں) رکھتی ہیں کہ وہ ریاست ہائے متحدہ امریکہ میں پلانٹس تعمیر کریں۔ کئی دوسرے معاملات میں..... مثال کے طور پر چھوٹے ممالک نے رشوت پیش کی..... رشوت ہی وہ وجہ ہے کہ کوئی کمپنی کسی دوسرے ملک

میں جائے یا کسی مقامی کمپنی کو مشکلات میں ڈال کر اس کے پاؤں وہاں سے اکھاڑ ڈالے۔ یہ واضح طور پر ایک ایسی وجہ ہے جس کی پیش گوئی کی جا سکتی ہے کہ کوئی فیصلہ ایسی ہی وجہ کے تحت کرایا گیا ہے بجائے اس کے کہ کوئی معاشی حقیقت تباہی سے دوچار ہوتی۔

مثال کے طور پر ایسا ہوا بھی..... ایک امریکن مینوفیکچرنگ کمپنی پر وہ اکیلا پلانٹ جو اس نے 1960ء سے 1979ء تک چھوٹے لاطینی امریکی ملک میں لگایا وہاں کی حکومت نے کمپنی سے یہ وعدہ کیا کہ وہ کمپنی کو قومی مارکیٹ میں اجارہ داری قائم کرنے کی اجازت دے گی۔

عمر رسیدہ لوگوں کی دانائی کہتی ہے کہ اس میں کوئی سودا کاری نہیں کہ کاروبار کا پہلا انضباطی اصول یہ ہے کہ معاشی حقیقتوں اور سیاسی حقیقتوں کے درمیان عدم تطبیق ہی رکھی جائے لہٰذا نہ کرنے والی باتوں میں ایک بات یہ بھی ہے کہ دونوں حقیقتوں میں تطبیق نہ ہو تاکہ معاشی حقیقت کی حالت تسلی بخش نہ ہو جائے۔ پہلا سوال یہ ہوگا: ''اگر ہم رشوت قبول نہیں کرتے تو کیا ہمیں یہ کام اپنی کاروباری کا حصہ بنا لینا چاہئے؟ اگر جواب نفی میں ہے تو پھر رشوت پر اکسانے کی بھی ضرورت نہیں ہے۔ ایسا کرنا ایک بڑی قیمتی ناکامی ہوگی۔ لیکن اگر مذکورہ سوال کا جواب اثبات میں ہے تو بھی حقیقتاً دانشمندی پیش کی گئی رشوت کو ''نہ'' کہنے ہی میں ہے۔ تمام یہ تجربہ کرتے ہیں اور تقریباً تمام ہی یہ بھی کہتے ہیں کہ بعد میں رشوت قبول کرنے کی بھاری قیمت ادا کرنا پڑتی ہے۔

ایک اور ''نہ کرنے کا کام'' مذکورہ نہ کرنے کے کام سے قریبی تعلق رکھتا ہے۔ ''ارضیاتی طور پر گلوبلی کاروبار کو ایسا مفاد جو کمپنی کے کاروبار کے مفروضے یا اس کی مکمل سے مطابقت نہ رکھتا ہو کی خاطر ہرگز نہ تو پھیلائیں اور نہ ہی بڑھائیں..... اور بالخصوص فائدے کی سودا بازی کر کے۔

مختلف طبقات میں اور مختلف ممالک میں مختلف پیداواری مصنوعات یا خدمات مختلف کردار ادا کرتی ہیں۔ مثال کے طور پر فرانس میں کوکا کولا کمپنی پھلوں کے رس (جوس) بیچنے میں نمایاں کام کر رہی ہے بہ نسبت گیس والا کوکا کولا کا مشروب بیچنے کے۔ (جو ہمارے ہاں بھی بکثرت بکتا ہے)۔ جاپان ویڈنگ مشینوں پر کوکا کولا تیار کردہ کافی کے لیے شہرت رکھتا ہے لیکن پھلوں کے رس اور تیار شدہ کافی دونوں کوکا کولا کے کاروباری مفروضے اور اس

کی سے مطابقت رکھتے ہیں جبکہ وہ اپنی شکل وصورت اور حرے اور تاثیر میں اصلی کوک سے بہت مختلف ہیں۔ ہر دوسرے پہلو سے یعنی کاروباری نکتۂ نظر سے وہ ایک ہی ہیں۔

اس باب میں جو کچھ کیا گیا ہے اس کے اعادہ کے لیے دہرایا جاتا ہے کہ کسی ادارے کو "مقصد سے بھرپور موقع شناس" بناتی ہے۔ اگرچہ کچھ مفید موقع نظر آتا ہے۔ وہ ادارے کی کا مدعا پورا نہیں کرتا تو یہ الجھن پیدا کرنے والا معاملہ ہے۔ اگرچہ وہ مناسب معلوم ہوتا ہو یا موزوں جان پڑتا ہو..... ایک خاص نوعیت کی وطن دوستی ہو یا سیاسی حقیقت ہو۔ اس کے باوجود یہ الجھن پیدا کرنے والی ہے اور اس سے ہاتھ اٹھا لینا ہی بہتر ہے۔ ورنہ عملی طور پر ناکامی کو روکنا ناممکن ہو جائے گا۔

نہ کرنے والے کاموں کے لیے فی الحال تو اتنا ہی کافی ہے۔ اب دو کرنے والے کام ہیں جن کے متعلق ہم پہلے ہی سے جانتے ہیں۔

دنیا کے مختلف حصوں میں کاروبار کی ترقی پذیری اور اس کے پھیلاؤ زیادہ تر اس بنیاد پر نہیں کہ اس کا ادغام کسی دوسرے کاروبار میں کر لیا جائے یا اسے کسی سودے بازی سے زیادہ منافع بخش بنایا جائے یا پھر بالکل اپنے وسائل اور سرمائے سے وہاں اپنا ملکیتی کاروبار شروع کیا جائے۔ اس سب کچھ کا زیادہ تر انحصار باہمی موافقت' حصہ داری یا پھر مشترکہ مہم کے طور پر کام شروع کرنے پر اور دوسری سیاسی حدود کے اندر تمام قسم کی تنظیموں سے تعلقات رکھنے پر ہوگا۔ دوسرے الفاظ میں ان کی بنیاد معاشی اکائیوں پر ہوگی جو غیر قانونی ہیں اور غیر قانونی ہونے کی وجہ سے سیاسی اکائیاں نہیں ہیں۔

اس کے علاوہ بھی کافی وجوہات ہیں۔ جن میں سے کچھ کو پہلے ہی بیان کیا جا چکا ہے۔ اس کے بعد کاروبار کی نشوونما کا انحصار سیدھی سادی ملکیت اور اختیارات کی بجائے ہر قسم کی حصہ داری پر ہوگا۔ تمام غالب امکانات میں سے سب سے زیادہ دباؤ رکھنے والا غلبہ کرۂ ارض کی معیشت اور زمینی ارضی ہیئت دونوں میں کام کرنے کی ضرورت ہوگی۔ بلاشبہ اس الجھن یا مسئلے کا مکمل حل حصہ داری کی بنیاد پر مشترکہ کاروبار ہی ہے' لیکن حصہ داری بذات خود ایک قوی ہیکل اور لاتعداد مسائل کا دیو ہے۔ تاہم معاشی حقیقت اور قانونی

حقیقت کے درمیان آویزش کا امکان کم ہو جاتا ہے باوجود اس کے کہ معاشی اکائی ایک قانونی اکائی نہیں ہے لیکن کیا حصہ داری کوئی قرابت داری ہے یا ایسی مشترکہ مہم ہے کہ اس میں سیاسی اور قانونی ظاہری شکل وصورت کو معاشی حقیقت سے علیحدہ کیا جا سکتا ہے؟

آخری پیچیدگی

تمام کاروباروں کو یہ سیکھنا ہوگا کہ وہ اپنی کرنسی کے انکشاف کو کسی روک ٹوک اور بچ بچاؤ کے بغیر کس طرح منضبط کریں؟ ہر کاروبار' خواہ وہ خالصتاً مقامی نوعیت ہی کا ہو کسی نہ کسی طرح سے آج کی دنیا میں دنیا کی معاشیات میں شامل ہے۔ اس صورتِ حال کی وجہ سے وہ کرنسی کے اتار چڑھاؤ کا حصہ ہے' خواہ وہ اپنی مصنوعات کو بیرونی دنیا میں بیچتا ہو اور نہ ہی خریدتا ہو۔

چند سال پہلے کی بات ہے کہ میکسیکو کی ایک مقامی کمپنی' میکسیکو کی مقامی کرنسی پیسو (Paso) کی قیمت گر جانے کی وجہ سے اس قدر شدت سے متاثر ہوئی کہ ہمیشہ ہی کے لیے بیٹھ گئی۔ ایک خالصتاً انڈونیشیا کی مقامی کمپنی 1998ء میں انڈونیشیا کی کرنسی کی قیمت کے گر جانے کے ساتھ ہی اپنے انجام کو پہنچ گئی۔

آج کی دنیا میں کوئی ایسا ملک نہیں ہے جو کرنسی کے تغیر وتبدل اور اتار چڑھاؤ سے مامون ومحفوظ ہو۔ اس کی وجہ انتہائی سادہ ہے کہ دنیا لبالب ایسے سرمائے کی زد میں ہے جو سیال مادے کی طرح لرزاں ہے جس سے کوئی فائدہ بخش سرمایہ کاری نہیں ہو سکتی۔ پس ہر ملک ایسے ہی لرزاں سرمائے سے لبالب بھرا ہوا ہے جسے نہ تو جائیداد میں' نہ کاروبار میں اور نہ ہی مینوفیکچرنگ یا خدمات کے بڑے بڑے کاموں میں لگایا جا سکتا ہے بلکہ اسے پانی یا تیل جیسا پتلا اور رقیق اور فوری طور پر اڑ جانے والے سرمایہ کاری کرنے والے افراد یا اداروں کے دیئے ہوئے کاغذات میں رکھا جا سکتا ہے۔ چند ہی ممالک ہیں جن کے پاس یہ خدمات کی ادائیگی اور کاغذات میں درج سود ادا کرنے کے بعد زائد بچتا ہے تاکہ سرمایہ کاری کے کاغذات میں یہ محفوظ پڑا رہے ایسا نہ ہو کہ کہیں اڑ جائے۔ دوسرے الفاظ میں ہر

ملک کی کرنسی سرمائے کی مختصر عرصے کی حرکات کے رحم و کرم پر ہے جس کی کوئی منطقی بنیاد ہے اور نہ ہی عقلی جواز۔

> مذکورہ صورتِ حال 1973ء کی اس صورتِ حال کے برعکس ہے جب صدر نکسن نے ڈالر کو کسی بھی مقررہ قیمت سے آزاد کیا اور اسے سیال اثاثہ بنا دیا۔ اس وقت صدر نکسن کے اس اقدام کا مطلب یہ تھا کہ اس سے کرنسی کا اتار چڑھاؤ چھوٹے چھوٹے مالی معاملات میں ہم آہنگی پیدا کر سکے گا یا مالیاتی فیصلے انجام پذیر ہوں گے' لیکن حکومتوں نے' امریکی حکومت سے شروع کر کے' اس آزادی کو ناشائستہ طور پر استعمال کیا اور نتیجتاً کئی کرنسیاں غیر مستحکم ہو گئیں ان سے یہی توقع تھی کہ وہ غیر مستحکم ہی رہیں گی۔ حالانکہ عملی طور پر سیاسی اکائیوں (یعنی اقوام سے) یہ توقع نہیں تھی کہ وہ اپنے ملکی محاصل' مالیاتی اور قرضے کی پالیسیاں سوائے اپنے سیاسی اقتدارِ اعلیٰ کے کسی اور کے ماتحت نہیں کریں گے۔ یہ توقع کی جاتی تھی کہ نیا یورپی بینک اس قابل ہو سکے گا کہ وہ یورو کا رکھ رکھاؤ علاقائی کرنسی میں قائم رکھ سکے گا۔ لیکن یہ امید رکھنا بہت بڑی امید رکھنے کے مترادف تھا کہ یورپی یونین کے تمام ممالک علیحدہ علیحدہ اپنی ملکی پالیسیاں یورو کے تابع کر دیں گے۔

دوسرے الفاظ میں کی بنیاد اس مفروضے پر استوار ہونی چاہئے کہ کرنسیاں پانی کی طرح لرزاں اور اڑ جانے والی اور غیر مستحکم ہونی چاہئیں۔ اس کی ایک وجہ یہ ہے کہ ہر مینجمنٹ کو وہ کرنا ہوگا جو صرف چند مینجمنٹیں کر سکتی ہیں:

وہ اپنے زرِ مبادلہ کا انکشاف کریں۔

جن حقائق کا اس باب میں ذکر کیا گیا ہے وہ کسی ادارے کو یہ نہیں بتاتے کہ وہ کیا کرے۔ وہ اسے کرنے کے لیے اکیلا چھوڑ دیتے ہیں۔ وہ یہ سوالات' کہ کون سی ہر ادارے کے لیے درکار ہے جو ان کے جوابات تلاش کرے۔ یہ سوالات ابھی جوابات کے لیے باقی پڑے ہیں کیونکہ یا حکمتِ عملیوں نے ان کے جوابات تلاش ہی نہیں کیے۔ جب

تک کوئی ادارہ مذکورہ نئے حقائق کی طرف توجہ نہیں دے گا وہ حکمتِ عملی ہی وضع نہیں کر سکے گا۔ وہ اگلے چند سالوں میں پیش آنے والے چیلنجوں کے لیے بھی تیار نہ ہوگا۔ اگلے چند عشروں کے چیلنجوں کے بارے میں سوچنا تو دور کی بات ہے جب چیلنج واقعی موجود ہوں گے اور بڑے بڑے ہوں گے۔ جب تک ان چیلنجوں سے بھرپور اور مؤثر طریقے سے نہیں نمٹا جاتا تب تک کوئی کاروبار' تنظیمی ڈھانچوں کی پرآشوب تبدیلیوں کی وجہ سے معاشیاتی' سماجی' سیاسی اور ٹیکنالوجیوں کے تبادلہ جات کی ہیجان انگیزیوں میں' ترقی کر کے خوشحال ہونا تو درکنار کامیاب بھی نہیں ہوسکتا۔

تیسرا باب

تبدیلی کے لیڈر

o..... تعارف

کوئی تبدیلی کو منضبط نہیں کر سکتا

الف: تبدیلی کی پالیسیاں

ب: تبدیلی کی تخلیق کرنا

ج: پہل کاری کرنا

د: تبدیلی اور تسلسل

تعارف

کوئی تبدیلی کو منضبط نہیں کر سکتا

ہم یہ بھی کہہ سکتے ہیں کہ کوئی تبدیلی سے آراستہ نہیں رہ سکتا۔ بس اس کے آگے آگے چل سکتا ہے۔ اب ہم زیادہ یہ نہیں سنتے کہ "تبدیلی کی مزاحمت پر قابو پالیا گیا۔" دس یا پندرہ سال پہلے یہ مینجمنٹ کی کتابوں اور سیمناروں کے مشہور عنوانات میں تھا۔ اب تک سب نے یہ تسلیم کر لیا ہے کہ "تبدیلی ناگزیر ہے۔" لیکن یہ ابھی تک اس بات کی طرف اشارہ کرتی ہے کہ یہ موت اور ٹیکسوں کے مترادف ہے۔ جتنی دیر ممکن ہے اس کو التواء میں رکھا جا سکتا ہے تب بھی کوئی تبدیلی زیادہ قابلِ ترجیح نہیں پائی جائے گی۔

ہاں اگر تبدیلیاں انقلابی طور پر رونما ہونے کا دور ہو جس طرح کے دور میں ہم رہ رہے ہیں تو تبدیلی ایک نمونہ (مثال) ہوتی ہے۔ یقین کیجئے کہ یہ تبدیلی تکلیف دہ اور پُراندیشہ ہوتی ہے اور سب سے بڑھ کر یہ کہ یہ کافی محنت طلب ہوتی ہے۔ جب تک یہ نہیں دیکھا جاتا کہ یہ تبدیلی تنظیم کے ضروری کاموں میں راہنمائی کی تبدیلی ہے اور تنظیم خواہ وہ کاروبار ہے، یونیورسٹی ہے یا ہسپتال وغیرہ وغیرہ ہے اس تبدیلی کے بغیر باقی نہیں رہے گی۔ ڈھانچے کی تبدیلی کے دوران میں جو باقی رہے گا وہ تبدیلی کے لیڈر ہوں گے۔

پس اکیسویں صدی میں مینجمنٹ کو درپیش مرکزی چیلنج یہ ہے کہ اس کی تنظیم "تبدیلی کی لیڈر" ہو جائے۔ تبدیلی کا لیڈر تبدیلی کو ایک موقع کے طور پر دیکھتا ہے۔ تبدیلی کا لیڈر تبدیلی کی جستجو کرتا ہے۔ وہ یہ جانتا ہے کہ اسے صحیح تبدیلی کیسے تلاش کرنا ہے اور اسے کیسے تبدیلی یا تبدیلیوں کو تنظیم کے اندرون اور بیرون مؤثر بنانا ہے۔

14923

اس مقصد کے لیے درکار ہیں:

1- مستقبل کی تعمیر کے لیے پالیسیاں
2- تبدیلی کی تلاش کے بامقصد ذرائع اور پیش قدمی
3- تنظیم کے اندرون اور بیرون تبدیلی کو متعارف کرانے کے صحیح طریقے
4- تبدیلی اور اس کے تسلسل کو متوازن رکھنے کی پالیسیاں

تبدیلی کا راہنما (چینج لیڈر) ہونے کے یہ چار تقاضے ہیں جن سے اس باب کا تعلق ہے۔

الف: تبدیلی کی پالیسیاں

آج کل اختراعات سے آراستہ تنظیموں کا بڑا چرچا ہے لیکن تنظیم کو اختراعات زیادہ قبول کرنے والی بنانے بلکہ اسے اختراع کے لیے منظم کرنے کے لیے یہ کافی نہیں ہے کہ تبدیلی کا لیڈر ہوا جائے۔ لیکن کسی تنظیم کو جدید اشیاء بنانے پر مائل کرنا' بلکہ تنظیم کو منظم ہی اسی مقصد کے لیے کرنا تبدیلی کا راہنما ہونے کے لیے کافی نہیں ہے۔ یہ تو خبط ہی قرار دیا جا سکتا ہے۔ تبدیلی کا راہنما ہونے کے لیے تنظیم میں جو کچھ پہلے ہو رہا ہو اس میں اختراع کے لیے اس قدر رضامندی اور اہلیت چاہیے کہ ایسی پالیسیاں تیار کی جائیں جو حال کو مستقبل بنا دیں۔

پہلی پالیسی' جو باقی دیگر پالیسیوں کے لیے بنیاد ہو' یہ گزرے ہوئے ''کل سے دست برداری'' ہے۔ اس دست برداری میں سب سے پہلے ان ذرائع کو خیرباد کہیں جن کو آپ قائم رکھنے کے پابند تھے لیکن اب وہ آپ کی کارکردگی میں کوئی کردار ادا نہیں کر رہے اور کوئی نتیجہ پہلے جیسا نہیں کر رہے۔ حقیقت یہ ہو چکی ہے کہ مستقبل کے کل کی تخلیق کے لیے ضروری ہے کہ ماضی کے کل کی کینچلی اتار پھینکی جائے۔ ماضی کے کل کو برقرار رکھنا ہمیشہ ہی مشکل اور وقت کا ضائع کرنا ثابت ہوا ہے۔ ''کل کی برقراری'' تنظیم کو قلیل ترین اور قیمتی ترین ذرائع اور اس کے اہل ترین افراد کو بے نتیجہ کر سکتی ہے۔ ایسے میں کیا اختراعات متوقع ہو سکتی ہیں؟ بلکہ الٹا تمام اختراعی کوششیں غیر متوقع مشکلات کا پیش خیمہ ہو سکتی ہیں۔ ایسے میں اعلیٰ اور مصدقہ اہلیتوں کے افراد کی قیادت طلب کی جاتی ہے اور اگر یہ لوگ ماضی کے

کل کے تقاضے پورے کرنے میں لگ جائیں تو مستقبل کے کل کی تخلیق کے لیے کیسے دستیاب ہو سکتے ہیں۔

پس مکمل ادارے میں تبدیلی کی اور راہنمائی کی اولین حکمتِ عملی (پالیسی) ''منظم دست برداری'' ہوگی۔

تبدیلی کا لیڈر اپنی بقا کے لیے ہر پیداوار' ہر خدمت' ہر عمل' ہر مارکیٹ' ہر ذریعہ تقسیم' ہر گاہک اور ہر صارف کو آزمائش میں ڈال دیتا ہے۔ اور وہ ایسا باقاعدہ ترتیب سے کرتا ہے۔ سوال کیا جا سکتا ہے اور سنجیدگی سے کیا جا سکتا ہے' ''اگر ہم پہلے سے ایسا نہ کرتے' تو جو کچھ اب ہم جانتے ہیں کیا اس کے جاننے کے باوجود بھی ایسا کرتے؟'' اگر اس کا جواب ''نہیں'' ہے تو ہمارا ردعمل یہ نہ ہوتا کہ ہم پھر سے اس کا مطالعہ کرتے ہیں۔ ہمارا ردعمل لازمی طور پر یہ ہوتا کہ اب ہم کیا کریں؟ کارِ عظیم یعنی ادارہ یا کاروبار تبدیلی پر مجبور ہے۔ عمل ہی اس کی زندگی ہے۔

تین صورتیں ایسی ہیں جن کا سیدھا سادا علاج دستبرداری ہے۔

اگر پیداوار (مصنوعات) خدمات' مارکیٹ یا عمل'' کے چند اچھے سال ابھی باقی ہیں''۔ تو یہ مرتے ہوئے اجزائے پیداوار' خدمات اور مارکیٹ تینوں ہمیشہ مکمل حفاظت اور پوری کوششوں کے متقاضی رہیں گے۔ وہ انتہائی پیداواری اور اہل افراد کو اپنے ساتھ باندھ کر رکھیں گے۔ ہم بھی اسی الجھن میں گرفتار رہیں گے کہ ابھی تک پرانی پیداوار' خدمات اور مارکیٹ میں ''زندگی'' باقی ہے۔ عام طور پر وہ مر نہیں رہے ہوتے بلکہ مر چکے ہوتے ہیں۔ اس کیفیت کو ایک طبی ضرب المثل یوں بیان کرتی ہے۔ ''اس سے زیادہ کوئی اور بات مشکل اور وافر اخراجات کی طالب اور ساتھ ساتھ فضول اور بے نتیجہ نہیں کہ ایک لاش کو گھٹنے سڑنے سے بچایا جائے۔''

اسی طرح کسی پیداوار' خدمت' مارکیٹ یا عمل سے دست برداری حاصل نہیں کی جاتی کہ اسے تب تک محفوظ رکھنا چاہئے جب تک کہ اس کے رجسٹر اشیائے مال پر یہ درج نہ کیا جائے کہ ''یہ

ناقابل استعمال ہے لہٰذا اسے (رجسٹر سے) خارج کیا جاتا ہے"۔

عملی طور پر ایسی ناکارہ اشیاء کا اندراج سرکاری محکموں اور ٹیکس کے رجسٹرات بمعہ ردی مال کے افسر مجاز کے ہاتھوں "ناکارہ" اور "خارج کیا جاتا ہے" لکھوانے کے لیے اور ملاحظہ کے لیے سالوں سنبھالنا پڑتے ہیں۔

مینجمنٹ کے مقاصد کے لیے ناقابل استعمال ردی اشیاء کی ضرورت ہے اور نہ ہی رجسٹرات وغیرہ کی۔ وہاں صرف معاشیات کی اصطلاح میں عمارات اور دیگر غیر منقولہ جائیدادوں یا سرمایہ کاری کی مدات میں "ڈوبی ہوئی قیمتیں" (Sunk costs) لکھا جاتا ہے۔ یہ نہیں پوچھا جاتا کہ ان کی قیمتیں کیا ہیں؟ بس یہ پوچھا جاتا ہے "ان سے کیا حاصل ہوگا؟" "حساب کتاب کے علم" کی زبان میں ایسے اثاثے جن سے کچھ حاصل نہیں ہوتا اور نہ ہی ان پر کچھ خرچ اٹھتا ہے انہیں ڈوبی ہوئی قیمتوں والے اثاثے شمار کیا جاتا ہے۔

تیسری صورت حال کہ جس میں "دستبرداری" ہی اس کا صحیح علاج ہے اور جو زیادہ اہم بھی ہے وہ پرانی اور گرتی ہوئی ساکھ والی پیداوار خدمات اور مارکیٹ یا عمل کو بچانے کی خاطر نئی اور نشوونما حاصل کرتے ہوئے پیداوار خدمات اور عمل کی شہرت کو داؤ پر لگانے اور ان سے غفلت برتنے کے مترادف ہے۔

جو نہیں کرنا چاہئے اس کی ایک مثال یہ ہے کہ کس طرح بیسویں صدی کی آخری دہائی میں مستقبل کو گزرے ہوئے کل کی قربان گاہ پر قربان کر دیا گیا اور یہ امریکہ کی موٹر سازی کی سب سے بڑی کمپنی جنرل موٹرز اور امریکہ کی سب سے بڑی فیکٹری ورکرز کی یونین UAW نے کیا۔

امریکہ میں ہر شخص جانتا ہے کہ جاپانی موٹر ساز امریکہ کی مسافر کاروں نے بیسویں صدی کی ساتویں دہائی کے وسط سے لے کر

آٹھویں دہائی کے وسط تک دس سالوں کے مختصر عرصے میں 30 فیصد مارکیٹ حاصل کر لی۔ صرف چند لوگ ہی جانتے ہیں کہ یہ سودا کاری امریکہ کی دو چھوٹی موٹر ساز کمپنیوں فورڈ اور کرزلر کے مفاد کے خلاف ہوئی۔ اس کے برعکس ان دو چھوٹی کمپنیوں نے بھی مارکیٹ کے حصص حاصل کیے۔ جاپان کے ایک تہائی مفادات جرمنی کی واکس ویگن تھی جس کے مارکیٹ میں ساتویں دہائی میں 10 فیصد حصص تھے اور جس نے آئندہ کے دس سالوں میں یہ سارے حصے جاپانیوں کے ہاتھوں میں کھو دیے۔ جاپان کا دو تہائی حصہ تھا جو امریکی مارکیٹ کا بھاری 20 فیصد تھا اور یہ جنرل موٹرز کا نقصان تھا۔ اس کی موٹر سازی کی صنعت 50 فیصد سے گر کر 30 فیصد تک رہ گئی۔

پندرہ سال تک جنرل موٹرز نے کچھ نہیں کیا سوائے اس کے کہ وہ قیمتوں اور منہائیوں (Discounts) سے الجھتی رہی جس کا اسے کوئی فائدہ بھی نہیں ہوا۔ 1980ء کے اواخر میں بالآخر کمپنی نے ایک جوابی حملے کا ایک کار کے تعارف سے سوچا۔ کار کا نام سیٹرن (Saturn) رکھا جو ایک جاپانی گاڑی کی قیمتی نقل تھی۔ کمپنی نے اس کے سٹائل' تیاری' مارکیٹنگ' سروس اور کاریگروں کے کام سے اپنی اس پیشکش کو خوب سنوارا لیکن جنرل موٹرز نے اپنی فروخت کاری کو کسی نہ کسی طرح خراب کر دیا۔ پھر بھی یہ دوسروں کے لیے تباہ کن ضرب ثابت ہوئی کیونکہ بہت سے امریکی لوگ نئی قسم کی امریکی کار کی آمد کے منتظر تھے۔

جنرل موٹرز سے باہر موٹر سازی سے وابستہ ہر شخص یہ سمجھ گیا کہ "سیٹرن" جاپانی صنعت موٹر سازی کے مقابلے کی گاڑی نہیں ہے۔ اس کی تمام فروخت جنرل موٹرز کی پرانی گاڑیوں اولڈ سموبائیل اور بیوک کی طرح اگر بے جان نہیں ہوئی تو زوال پذیر ضرور ہو گئی۔ تب جنرل موٹرز..... بلکہ یہ کہنا مناسب ہوگا کہ جنرل موٹرز کی لیبر یونین

اور یونائیٹڈ آٹو موبائل ورکرز نے سیٹرن کا گلا گھونٹنا شروع کر دیا۔ اس کے پھیلاؤ کے لیے سرمایہ نہیں دیا گیا۔ اس سرمائے کو ناکام کوششوں یعنی اولڈسموبائیل اور بیوک کے پلانٹوں کو جدید بنانے میں لگا دیا گیا۔ کمپنی کو اس لیے بھی سرمایہ فراہم نہیں کیا گیا کہ وہ نئے ماڈل کی گاڑیوں کی نشوونما کر سکے۔ پھر سے یہ سرمایہ اولڈسموبائیل اور بیوک کے نئے ڈیزائن تیار کرنے پر صرف کر دیا گیا۔ یونائیٹڈ آٹو موبائیلورکر یونین نے سیٹرن کے نئے اور کامیاب لیبر تعلقات سے کنٹا شروع کر دیا کہ کہیں سیٹرن کی مثال جنرل موٹرز کے (مینجمنٹ۔ لیبر کے اشتراک کی خبر) دوسرے پلانٹوں تک نہ پہنچ جائے۔

اولڈسموبائیل اور بیوک کو کوئی فائدہ نہیں پہنچایا جا سکا اور دونوں ہی ابھی تک ڈھلوان کی سمت جا رہے ہیں جبکہ سیٹرن بری طرح سے برباد و تباہ ہو چکی ہے اور دونوں یعنی جنرل موٹرز اور یونائیٹڈ آٹو موبائیل ورکرز یونین اپنے زوال کی طرف گامزن ہیں۔

''دستبرداری'' کئی صورتیں اختیار کر سکتی ہے۔

جنرل موٹرز کے معاملات میں مثال کے طور پر ایک ممکن حل یہ ہو سکتا تھا کہ دو مختلف کام بیک وقت کیے جاتے۔ (1) مرتی ہوئی اولڈسموبائیل کو مار دیا جاتا اور (2) خواہ کتنی بھی مشکلات ہوتیں سیٹرن کے ساتھ آگے بڑھا جاتا۔ اسے جس قدر سرمائے اور جتنے افراد کی ضرورت ہوتی دونوں مہیا کیے جاتے۔ اسے ایک الگ کمپنی بنا دیا جاتا تاکہ اسے جنرل موٹرز کے پرانے ماڈلوں سے جارحانہ جنگ لڑنا پڑتی اور نہ ہی جنرل موٹرز کے پرانے گاہکوں سے۔

صحیح جواب مختلف طریقے سے کچھ زیادہ کرنا بھی ہو سکتا ہے۔

ایک مثال: کتب شائع کرنے والی کمپنی جانتی ہے کہ اس کا فروخت کا زیادہ حصہ تقریباً 60 فیصد کا دارومدار (عملی طور پر ہم سب بھی اس سے فائدہ اٹھاتے ہیں) سال دو سال کے اندر اندر شائع ہونے والی کتب کے ٹائٹلوں کی پشت پر چھپنے والی نئی کتب کی

فہرستوں پر ہے تاہم کوئی بھی کتب شائع کرنے والا فرد یا ادارہ کتب کی فروخت کے اس ذریعے کو ایک باقاعدہ ذریعہ شمار نہیں کرتا۔ سارا زور کتب کی فروخت ہی پر دیا جاتا ہے۔ ایک بہت بڑے اشاعتی ادارے نے کئی سال تک اپنے کارکنوں کے ذریعے اپنی کتب کے ٹائٹلوں کی پشت پر چھپی اپنی کتب کی فہرستیں تعارف اور انتخاب کے لیے اپنے گاہکوں کے ہاتھوں فروخت کی ناکام کوشش کی۔ ادارے نے فہرستوں کی فروخت پر کوئی سرمایہ بھی خرچ نہیں کیا۔ تب ایک بیرونی ڈائریکٹر نے ادارے سے پوچھا ''کیا ہم پشت پر چھپنے والی فہرستوں کی فروخت اس طرح کریں کہ ہم نے ابھی ابھی یہ کام شروع کیا ہے؟'' منفی طور پر اس استفسار کا جواب نفی میں دیا گیا۔ ڈائریکٹر نے حیرت سے کہا ''اب ہم کیا کریں؟'' نتیجے کے طور پر ادارے نے اپنے آپ کو دو مختلف اکائیوں میں تقسیم کیا۔ ایک اکائی خریداری اور نئی شائع کردہ کتب کی فروخت پر توجہ مرکوز کرنے کی تھی جبکہ دوسری اکائی کتب کے ٹائٹلوں کی پشتوں پر چھپنے والی کتب کی تازہ فہرستوں کی چھپوائی اور فروخت سے متعلق تھی۔ دو سال کے عرصے کے اندر اندر پشت پر چھپنے والی فہرست ہائے کتب کی فہرستوں کی فروخت تین گنا ہوگئی اور ادارے کا منافع دوگنا ہوگیا۔

''دستبرداری پر کیسے عمل کیا جائے؟'' سابقہ سیاق وسباق میں یہ ''دوسرا سوال'' ہے۔ اور یہ پہلے سوال کی طرح ہی اہم ہے۔ حقیقتاً یہ کچھ زیادہ ہی متنازع فیہ اور مشکل ہے۔ اس لیے اس کا جواب نہایت چھوٹی سی سطح پر یا پہل کاری سے جانچنا چاہئے۔ (اسی باب کا آخری حصہ ملاحظہ فرمائیں۔)

تیز ترین تبدیلی کے دوران میں ''کیونکہ؟'' یا ''کیسے؟'' کا متروک الاستعمال ''کیا؟'' ہوجانا زیادہ موزوں ہے۔ تبدیلی کے لیڈر کو لازمی طور پر تمام پیداوار، خدمات، مارکیٹ اور عمل کے متعلق دریافت کرنا چاہئے کہ کیا ہم اسی طریقے پر، یہ جاننے کے باوجود جو کہ ہم اب جانتے ہیں، چلتے رہیں گے اور وہی کچھ کرتے رہیں گے جو ہم کرتے رہے

اب تک ہم صرف یہ سوچ رہے ہیں کہ انٹرنیٹ "تقسیم کاری" پر اپنے کیا اثرات مرتب کرے گا؟ لیکن یہ یقینی بات ہے کہ اس کے اثرات ضرور ہوں گے۔ اب تک جو کچھ ہو چکا ہے اور مزید بہت کچھ تیزی سے ہو رہا ہے اس کی مثال امریکن آٹو موبائل مارکیٹ ہے۔

> عرصہ بیت چکا ہے جب سے یہ مشہور ہے کہ یہ بیوی ہوتی ہے جو یہ فیصلہ کرتی ہے کہ کون سی کار نہ خریدی جائے۔ گویا اس طرح وہ کار خریدنے کے فیصلے پر اثر انداز ہوتی ہے۔ لیکن اس فیصلے کے باوجود کہ فلاں کار نہ خریدی جائے بیوی کی بجائے کاروں کے ڈیلر سے معاملہ شوہر کرتا ہے۔ شوہر جو کچھ ڈیلر سے کہتا ہے اس کا فیصلہ بیوی پہلے ہی سے اس کے گوش گزار کر چکی ہوتی ہے۔ انٹرنیٹ بیوی (عورت) کو اس قابل بناتا ہے کہ وہ حقیقی طور پر خریداری کر سکے۔ ڈیلر تیزی سے ایک "نکاس" کی صورت اختیار کر رہا ہے۔

پس موٹر سازی کی صنعت انٹرنیٹ کو اپنا تقسیم کار بنانے کے عمل سے دوچار ہے۔ جنرل موٹرز اس سلسلے میں بہت سا کام کر چکنے کے لیے مشہور ہے لیکن کیا اس کا مطلب یہ ہے کہ روایتی تقسیم کار سے دستبرداری اختیار کر لی جائے گی؟

ترک کیا جائے..... کیا؟

ترک کیا جائے..... کیونکر؟

کیا؟ اور کیونکر؟ دونوں کی مشق باقاعدگی سے کی جائے۔ یا پھر ان کو التوا میں ڈال دیا جائے کیونکہ دونوں ہی کبھی بھی مقبول پالیسیاں نہیں رہیں۔ ذیل میں ایک مثال دی جا رہی ہے کہ کس طرح کامیاب طریقے سے ترک کرنے یا دستبردار ہونے کی پالیسیاں منظم کی جا سکتی ہیں۔

> ترقی یافتہ ممالک کی ایک خاصی بڑی کمپنی جو بیرونی ذرائع سے مال تجارت یا بیرونی طور پر افرادی قوت حاصل کرتی تھی نے ہر مہینے کی پہلی سوموار کا دن مینجمنٹ کی سطح کے لیے اعلیٰ قیادت سے لے کر حلقہ جاتی سپروائزروں تک ہر دائرۂ کار میں "دستبرداری" (ترک کر

اب تک ہم صرف یہ سوچ رہے ہیں کہ انٹرنیٹ "تقسیم کاری" پر اپنے کیا اثرات مرتب کرے گا؟ لیکن یہ یقینی بات ہے کہ اس کے اثرات ضرور ہوں گے۔ اب تک جو کچھ ہو چکا ہے اور مزید بہت کچھ تیزی سے ہو رہا ہے اس کی مثال امریکن آٹو موبائل مارکیٹ ہے۔

> عرصہ بیت چکا ہے جب سے یہ مشہور ہے کہ یہ بیوی ہوتی ہے جو یہ فیصلہ کرتی ہے کہ کون سی کار نہ خریدی جائے۔ گویا اس طرح وہ کار خریدنے کے فیصلے پر اثر انداز ہوتی ہے۔ لیکن اس فیصلے کے باوجود کہ فلاں کار نہ خریدی جائے بیوی کی بجائے کاروں کے ڈیلر سے معاملہ شوہر کرتا ہے۔ شوہر جو کچھ ڈیلر سے کہتا ہے اس کا فیصلہ بیوی پہلے ہی سے اس کے گوش گزار کر چکی ہوتی ہے۔ انٹرنیٹ بیوی (عورت) کو اس قابل بناتا ہے کہ وہ حقیقی طور پر خریداری کر سکے۔ ڈیلر تیزی سے ایک "نکاس" کی صورت اختیار کر رہا ہے۔

پس موٹر سازی کی صنعت انٹرنیٹ کو اپنا تقسیم کار بنانے کے عمل سے دوچار ہے۔ جنرل موٹرز اس سلسلے میں بہت سا کام کر چکنے کے لیے مشہور ہے لیکن کیا اس کا مطلب یہ ہے کہ روایتی تقسیم کار سے دستبرداری اختیار کر لی جائے گی؟

ترک کیا جائے..... کیا؟

ترک کیا جائے..... کیونکر؟

کیا؟ اور کیونکر؟ دونوں کی مشق باقاعدگی سے کی جائے۔ یا پھر ان کو التوا میں ڈال دیا جائے کیونکہ دونوں ہی کبھی بھی مقبول پالیسیاں نہیں رہیں۔ ذیل میں ایک مثال دی جا رہی ہے کہ کس طرح کامیاب طریقے سے ترک کرنے یا دستبردار ہونے کی پالیسیاں منظم کی جا سکتی ہیں۔

> ترقی یافتہ ممالک کی ایک خاصی بڑی کمپنی جو بیرونی ذرائع سے مال تجارت یا بیرونی طور پر افرادی قوت حاصل کرتی تھی نے ہر مہینے کی پہلی سوموار کا دن مینجمنٹ کی سطح کے لیے اعلیٰ قیادت سے لے کر حلقہ جاتی سپروائزروں تک ہر دائرۂ کار میں "دستبرداری" (ترک کر

دینے یا چھوڑ دینے) کی میٹنگ کے لیے رکھا ہوا تھا۔ اس میٹنگ کے ہر اجلاس میں کمپنی کے کاروبار کے ایک حصے کا جائزہ لیا جاتا۔ اگر ایک علاقے کی خدمات کا جائزہ ایک سو سوار کو لیا جاتا تو دوسرے حصے جس میں کمپنی کام کر رہی ہوتی کا جائزہ اگلے سو سوار کو لیا جاتا۔ یہ اور وہ خدمات جس طرح کمپنی منظم کرتی اس کا جائزہ تین ماہ کے بعد آنے والی سو سوار کو لیا جاتا اور اسی طرح یہ سلسلہ چلتا رہتا۔ سال کے اندر اندر اس طریق کار سے کمپنی اپنا محاسبہ آپ کر لیتی جس میں افرادی خدمات بھی شامل ہوتیں۔ سال کے دوران میں تین سے چار تک بڑے بڑے فیصلے کیے جاتے جن کا تعلق "کیا" سے ہوتا اور اس سے تقریباً دگنے فیصلے "کیونکر" کے حوالے سے ہوتے۔ ساتھ ہی ان اجلاسوں سے ہر سال تین سے پانچ تک ایسے خیالات بھی نمو پذیر ہوتے جن کا تعلق "کرنے کے کاموں" سے ہوتا۔ کسی چیز کو تبدیل کرنے کے یہ فیصلے خواہ وہ کسی کام یا شئے سے "دستبردار" ہونے کے ہوتے یا دستبردار ہونے کے طریقوں سے متعلق ہوتے یا کچھ نیا کام لازمی طور پر کرنے کے بارے میں ہوتے' ان سب کی اطلاع ہر ماہ مینجمنٹ کے ہر رکن کو دی جاتی اور سال میں دو مرتبہ مینجمنٹ کی ہر سطح یہ رپورٹ کرتی کہ اجلاس کے نتیجے میں حقیقی طور پر کام کیا ہوا ہے؟ کیا "ایکشن" لیا گیا ہے اور اس کے نتائج کیا تھا رہے ہیں۔

اس کمپنی نے چونکہ آٹھ نو سال پہلے "دستبرداری" کو ایک منظم طریق کار کے تحت اپنایا تھا لہٰذا اس کی نشوونما چار گنا ہو گئی تھی جس نے افراط زر کے باوجود قیمتوں میں توازن قائم رکھا۔ اس دوراندیشی میں کم از کم نصف حصہ "دستبرداری" کے منظم طریق کار کا تھا۔

منظم ترقی:

تبدیلی کے لیڈر کی اگلی پالیسی "منظم ترقی" ہے جسے جاپانی "کائی زین" کہتے

ہیں۔

کوئی بڑا کاروبار جو کچھ اندرونی طور پر یا بیرونی طور پر کرتا ہے اس کو منظم طور پر مستقلاً ترقی دینے یعنی بہتر بنانے کی ضرورت ہے۔ اس سلسلے میں پیداکاری' خدمات' پیداکاری کا عمل' مارکیٹنگ' ٹیکنالوجی' تربیت' متعلقہ لوگوں کی نشوونما اور معلومات کا استعمال وغیرہ شامل ہیں۔ ترقی کی سالانہ شرح پہلے سے طے ہونا ضروری ہے۔ بہت سے حلقوں میں جاپانیوں کی کارکردگی کے مطابق ترقی کی سالانہ شرح 3 فیصد حقیقی اور حاصل کر لینے کے قابل ہے۔ تاہم ترقی کو جاری رکھنے کے لیے ایک بڑے فیصلے کی ضرورت ہے کہ کسی جانے پہچانے علاقے میں کارکردگی کا انحصار کن باتوں پر مشتمل ہے؟ اگر کارکردگی ہی کو بہتر بنانا مقصود ہے تو کون سا عمل مسلسل توجہ طلب ہے؟ ہمیں واضح طور پر فیصلہ کرنا ہوگا کہ ''کارکردگی'' سے کیا مراد ہے؟

ایک مثال: پیچیدہ اور مشکل مصنوعات جن میں (معائنے کے بعد) رد کیے جانے کا امکان زیادہ ہو۔ تیار شدہ مصنوعات میں رد کیے جانے کی شرح اگر 40 فیصد ہے تو اسے 35 فیصد پر لے آنا ایک معقول بہتری یا ترقی ہے لیکن کچھ فنی میدانوں میں فیصلہ کرنا کسی طرح بھی آسان نہیں ہوتا۔ کسی ایک پیداوار (تیار کردہ شئے) میں ''معیار'' کیا ہے؟ بنانے والے کے نزدیک اس کی صراحت کیا ہے؟ گاہک اس کی وضاحت کیسے کرتا ہے؟ سب سے زیادہ مشکل کام خدمات کے میدان میں کارکردگی کی تعریف ہے۔

ایک اور مثال:

ایک اہم اور بڑے تجارتی بینک نے فیصلہ کیا کہ کارکردگی کو بینک کی شاخوں میں بہتر بنانے کے لیے انہیں نئی اور زیادہ مالیاتی پیداواری ''مصنوعات'' پیش کی جائیں۔ مثال کے طور پر کھاتے داروں کو ''خزانے کے بانڈ'' اور ''قرضے کے استعمال'' کے بارے میں مشورے مہیا کیے جائیں۔ بینک نے کافی وقت اور سرمایہ یہ جاننے اور تیار کرنے میں صرف کیا کہ کھاتے داروں کو کس قسم کے

مواد کی ضرورت ہوگی؟ اس سلسلے میں بینک نے اپنی برانچوں کے ملازمین کو بھی ضروری تربیت مہیا کی لیکن جب بینک نے اپنی مالیاتی مصنوعات یعنی فارم' کتابچے وغیرہ وغیرہ اپنی شاخوں میں عملی طور پر متعارف کرائے تو کھاتے دار تیزی سے غائب ہونے لگے۔ تب بینک والوں کو پتہ چلا کہ کھاتے داروں (گاہکوں) کے لیے بینک کی شاخ کی کارکردگی کا مطلب یہ ہے کہ لوگ روزمرہ کے لین دین میں قطاروں میں کھڑے نہ ہوں۔ یہ اضافی "مالیاتی مصنوعات" کھاتے داروں کے خیال میں مفید تو تھیں لیکن وہ ان کو ایک ہی وقت میں حاصل کر لینا چاہتے تھے۔

بینک کے نزدیک اس کا حل یہ تھا کہ مالیاتی مصنوعات کے بارے میں بتانے والے بینک کی شاخوں کے ملازمین پر توجہ کا ارتکاز کیا جائے اور وہ (ملازمین) اسے سادہ' دہرائی جاتی رہنے والی روزمرہ کی خدمت خیال کریں جس میں کسی مہارت کی ضرورت ہو اور نہ ہی وقت کی۔ نئی مالیاتی مصنوعات کو مختلف لوگوں کو سونپا گیا اور انہیں مختلف میزوں پر بٹھا دیا گیا جن کے قریب مالیاتی مصنوعات کی مشتہری کے لیے بڑی بڑی اشتہاری نوعیت کی معلومات رکھی گئیں۔ ایک میز کو ایک ہی نوعیت کی مالیاتی پیداوار کے لیے مخصوص کیا گیا۔ جونہی یہ کچھ کیا گیا تو ں ہی کاروبار روایتی طریقے پر بھی اور جدید طریقے پر بھی تیزی سے بلندیوں کو چھونے لگا۔ بینک نے چونکہ انہی دو شاخوں میں راہنمائی کے لیے ترقی کی کوشش نہیں کی تھی لہٰذا اس کو تنہا ہی کی وجہ سے بینک کو دو سال کا عرصہ اور کافی سرمایہ کھونا پڑا۔

بہتری کی مسلسل کوششیں ہر شعبے کے عمل کو بالآخر بدل دیتی ہیں۔ اس سے مصنوعات میں اختراع پیدا ہوتی ہے۔ نئے کاروبار کے مواقع پیدا ہوتے ہیں بالآخر وہ وقت آجاتا ہے کہ ترقی کا مسلسل عمل بنیادی تبدیلی کو جنم دیتا ہے۔

کامیابی سے کاربرآری

تبدیلی کے قائد کی اگلی پالیسی کامیابی کو کاربرآری کے لیے استعمال کرنا ہے۔ یہ ستر اسی سال پہلے کی بات ہے کہ ماہوار رپورٹ

کی ایجاد ہوئی اور اسے زیادہ تر کاروباری تنظیموں میں متعارف کرایا گیا۔ اب یہ روزمرہ کی بات ہے اور خاص طور پر ہر جگہ یہ معیار کی علامت ہے۔ تقریباً بغیر کسی استثناء کے یہ رپورٹ اپنے پہلے صفحے پر ان علاقوں کی نشان دہی کرتی ہے جہاں نتائج توقع سے کم رہے ہوتے ہیں یا جہاں اخراجات بجٹ سے بڑھ چکے ہوتے ہیں۔ یہ مسائل کی عکاسی کرتی ہے۔ ماہوار عملدرآمد کا جائزہ لینے والی کمیٹی کی (یہ کمیٹی بھی اب روزمرہ کی بات ہے اور تقریباً تمام اداروں میں عملی طور پر معیار کی بات ہے۔ ضروری نہیں کہ ادارے صرف کاروباری ہی ہوں) میٹنگ میں تمام مسائل پر بحث کی جاتی ہے کوئی اور کام نہیں کیا جاتا۔

مسائل کو نظر انداز نہیں کیا جا سکتا۔ سنجیدہ مسائل کی لازمی طور پر پردا کی جاتی ہے۔ تبدیلی کے لیڈر ہونے کے لیے اداروں کو مواقع پر توجہ کا ارتکاز کرنا ہوتا ہے۔ انہیں مسائل کو بھوکا مار کر مواقع کو خوراک مہیا کرنا ہوتی ہے۔

اس کے لیے ایک چھوٹے لیکن ابتدائی طریق کار کی تبدیلی درکار ہوتی ہے۔ ماہوار رپورٹ کے ساتھ ایک اضافی پہلا صفحہ جو پہلے صفحے سے بھی پہلے لگانا پڑتا ہے' مسائل کو بیان کرتا ہے۔ یہ اضافی صفحہ بتاتا ہے کہ نتائج کہاں توقع سے زیادہ بہتر تھے اور وہ کس حوالے سے بہتر تھے۔ کیا فروخت کاری میں بہتر تھے' مالیاتی طور پر بہتر تھے' منافع میں یا پھر تعداد اور قدوقامت کے لحاظ سے نمایاں تھے؟ اس پہلے اضافی صفحے پر ضرورت سے زیادہ وقت خرچ کیا جاتا ہے جس طرح روایتی طور پر مسائل کے صفحے پر خرچ کیا جاتا تھا۔ ایسی تنظیموں میں جنہوں نے اپنے آپ کو کامیابی سے تبدیلی کی قائد تسلیم کرا لیا ہے ان میں ان کے اپنے مواقع کے صفحے کو پوری صبح یا پورا پورا دن دیا جاتا ہے۔ دوسری صبح اور دوسرا پورا دن بھی دیا جا سکتا ہے بجائے اس کے کہ دن مسائل کے حوالے کر دیا جائے۔

وہ کام کرنے والے بڑے ادارے جو تبدیلی کے لیڈر بننے میں کامیاب ہو جاتے ہیں۔ان کے متعلق یقین کیجیے کہ وہ مواقع کو سہارے کی لاٹھی بنا لیتے ہیں۔

ایسا کرنے کے لیے مواقع کو ایک صفحے پر لکھ لیا جاتا ہے۔ پھر تنظیم کے کام کرنے والے افراد اور اہل افراد کو دوسرے صفحے پر تحریر کیا جاتا ہے اور بہترین کارکردگی اور اہل شخص کی مواقع کی فہرست کے پہلے موقع کے ساتھ نسبت کر دی جاتی ہے۔

یہ اس بات کی طرف اشارہ ہے کہ اولین عام طور پر بہترین تبدیلی کا موقع خود تبدیلیاں پیدا کرے اور ان کے اوپر اپنی کارکردگی کی تعمیر کرے۔

اس سلسلے میں شاید بہترین مثال جاپانی کمپنی سونی کی ہے۔اس نے ایک کے بعد دوسرے کامیاب کاروباروں میں کامیابی کو بروئے کار لا کر' چھوٹی یا بڑی' تبدیلیاں لا کر خود کو تبدیلی کی قائد کے طور پر تسلیم کرایا۔

سونی کے تمام استعمال کنندگان الیکٹرونکس کے ڈیلر ہیں اور اسی صنعت میں سونی کمپنی دنیا بھر میں بطور لیڈر مشہور ہے۔اس کی یہ شہرت اس کی ایک صنعت کی وجہ ہے جو حقیقتاً سونی کی ایجاد ہے بھی نہیں یعنی ٹیپ ریکارڈر۔ سونی کی بنی ہوئی ایک پیداوار تو ٹیپ ریکارڈر ہے لیکن دوسری اس ٹیپ ریکارڈ کے ڈیزائن کی بنیاد پر ہے جبکہ تیسری کی بنیاد دوسری کے ڈیزائن پر ہے۔علیٰ ھذا القیاس ایک پر دوسری کی اور دوسری پر تیسری کی بنیاد اٹھانے کا سلسلہ چلتا گیا۔ ایک پیداوار کی کامیابی نے دوسری پیداوار کی کامیابی کی بنیاد رکھی۔ کوئی اقدام بڑا نہ تھا اور نہ ہی سارے اقدامات کامیاب تھے لیکن کامیابی سے مقصد برآری کا کام لے کر اضافی پیداوار کے لیے بہت کم اندیشہ مول لیا۔ یہاں تک کہ سونی کا اٹھایا ہوا کوئی قدم ناکامیاب بھی ہوا تو کمپنی کا نقصان زیادہ نہیں ہوا۔سونی کے زیادہ تر اقدام کامیاب تھے جنہوں نے اسے دنیا کی بہت بڑی کامیاب کمپنی ہی نہیں بنا دیا بلکہ دنیا کا ایک ٹھوس کامیاب کار عظیم بنا دیا۔

ایک اور مثال امریکی جنرل الیکٹرک کمپنی کے میڈیکل الیکٹرونکس گروپ کی ہے۔ ایک نہایت زبردست مقابلے کے میدان میں یہ گروپ نہ صرف ایک بہت بڑے کامیاب آلات ساز کے طور پر ابھرا ہے بلکہ اس نے تبدیلی کے راہنما کی حیثیت بھی حاصل کر لی ہے۔ اس نے یہ اعزاز اپنی کامیابی سے کاربرآری کی صورت میں حاصل کیا ہے۔ اپنی ایک صنعتی ایجاد کی کامیابی سے دوسرا آلہ بنایا ہے اور بعض اوقات معمولی تبدیلی سے۔ لیکن ہر آلے میں معالج اور ہسپتال کے لیے ایک واضح نشوونما ہوتی ہے۔

جس طرح ایک مسلسل نشوونما میں کاربرآری کا عنصر پایا جاتا ہے اسی طرح جلد یا بدیر خالص اختراع کی طرف بھی راہنمائی ہوتی ہے۔ ایک نقطہ ایسا بھی آتا ہے کہ کاربرآری کا چھوٹا سا اقدام بھی بڑی اور بنیادی تبدیلی پر منتج ہوتا ہے یعنی کچھ نہ کچھ ایسا ہو ہی جاتا ہے جو خالصتاً نیا اور مختلف ہوتا ہے۔

ب: تبدیلی کی تخلیق کرنا

تبدیلی کے قائد کے لیے آخری پالیسی یہ ہے کہ وہ بڑے کاروبار کے اندر اختراع کی ایک باقاعدہ پالیسی یعنی تبدیلی تخلیق کرنے کی پالیسی استوار کرے۔

آج کل جس چیز پر زیادہ توجہ دی جا رہی ہے وہ کسی سرگرمی یا عمل کا علاقہ ہے۔ ہوسکتا ہے کہ وہ علاقہ کوئی زیادہ اہم بھی نہ ہو۔ وہ منظم دستبرداری' ترقی وتعمیر' کامیابی کو کاربرآری کے لیے استعمال کرنے یا بہت سے کاروباروں کے لیے زیادہ پیداواری علاقہ ہوسکتا ہے۔ اور ان پالیسیوں کے بغیر..... دستبرداری' تعمیر وترقی' تحقیق..... کوئی ادارہ کامیاب اختراع کار یا جدت طراز ہونے کی امید نہیں کرسکتا۔

لیکن ایک کامیاب تبدیلی کا قائد (لیڈر) ہونے کے لیے کسی کاروباری ادارے کو باقاعدہ اختراع کی پالیسی اختیار کرنا ہوگی۔ بڑی وجہ یہ بھی نہیں ہوسکتی کہ تبدیلی کے قائد خود بھی جدت یا اختراع پسند ہوں گو کہ وہ ہوتے ہیں۔ بڑی وجہ یہ ہوتی ہے کہ باقاعدہ اختراع کی پالیسی کسی کاروبار کا ذہن بناتی ہے کہ وہ تبدیلی کا قائد ہو۔ یہ ساری تنظیم کو ایک موقع کی شکل میں تبدیل ہوتے دیکھنا چاہتا ہے۔

مواقع کی کھڑکیاں

اس کے لیے ایک باقاعدہ پالیسی کی ضرورت ہے کہ وہ ہر چھ سے بارہ ماہ کے اندر ان تبدیلیوں کی تلاش ایسے علاقوں میں کریں جو مواقع کی اہمیت رکھتے ہوں۔ میں ان علاقوں (کاروباری میدانوں) کو مواقع کی کھڑکیاں کہتا ہوں۔

تنظیم کی اپنی غیر متوقع کامیابیاں اور غیر متوقع ناکامیاں اور ان کے ساتھ تنظیم سے مقابلہ کرنے والے عناصر کی غیر متوقع کامیابیاں اور غیر متوقع ناکامیاں۔

عدم تطبیق..... بالخصوص عمل میں..... خواہ وہ پیداوار کا عمل ہو یا تقسیم کاری کا..... یا گاہک کے طرز عمل میں پائی جانے والی عدم تطبیق ہو۔

- o..... عمل کی ضروریات
- o..... صنعت اور مارکیٹ کے دھانچوں میں تبدیلی
- o..... اعداد و شمار کے گوشواروں (جدولوں) میں تبدیلی
- o..... معانی اور ادراک میں تبدیلی

اور آخری طور پر

- o..... نیا علم

اوپر کے مذکورہ تمام علاقوں (کاروباری میدانوں) میں تبدیلی یہ سوال پیدا کرتی ہے ''کیا یہ ہمارے لیے اختراع کا ایک موقع ہے کہ ہم مختلف پیداواری مصنوعات میں' خدمات اور اعمال (طریقہ ہائے کار) کی نشوونما کریں؟'' کیا یہ نئی اور مختلف قسم کی مارکیٹوں یا گاہکوں کی طرف اشارہ کرتی ہے؟ نئی اور مختلف قسم کی ٹیکنالوجیوں کی طرف یا پھر نئے اور مختلف قسم کے تقسیم کاری کے ذرائع کی طرف؟'' کوئی اختراع اندیشے کے بغیر نہیں ہوتی۔ لیکن اگر اختراع جو کچھ پہلے ہو چکا ہے اس پر کاربرآری کی صورت میں مبنی ہو..... خواہ ہونے والا عمل کاروبار کے اندر' یا کاروبار کی مارکیٹ میں ہو' اس کے اعداد و شمار کے جدولوں میں ہو' علم میں ہو یا معاشرے میں ہو وغیرہ وغیرہ کے ان مواقع کو کاربرآری کے لیے استعمال کرتے ہوئے اختراع نہ کرنے کی نسبت کہیں کمتر اندیشہ رکھتی ہے۔

اختراع کسی قسم کا ذہانت کا کوندا نہیں۔ اس پر کام کرنا سخت محنت طلب ہے اور اس

کام کو کاروبار کی ہر اکائی کا اور مینجمنٹ کی ہر سطح کا باقاعدہ حصہ بنا دینا ہوگا۔

کیا نہیں کرنا ہے

تین ایسے جال ہیں جس میں تبدیلی کا قائد بار بار پھنس جاتا ہے اسے ان سے بچنا ہوگا۔

1- پہلا جال اختراع کا ایسا موقع ہے جو ضرورت کے مطابق حقائق سے ہم آہنگ نہ ہو جیسا کہ کتاب ھذا کے دوسرے باب میں بحث کی گئی ہے۔ اس پر کام کرنا انتہائی ناممکن ہے۔ صرف وہی اختراع کامیابی کا امکان رکھتی ہے جو بڑے حقائق سے یعنی اعداد و شمار کے جدولوں سے' آمدن کی تقسیم سے' خود ادارے کے طریق کار سے اور اس کے گاہکوں کی کارکردگی کی تعریف سے یا ارضیاتی مقابلیت سے یا سیاسی اور معاشیاتی حقائق سے مطابقت رکھتی ہے۔ تاہم ان حقائق سے عدم مطابقت رکھنے والا موقع اکثر زیادہ بہکاتا ہے۔ مختصراً اس لیے کہ وہ حقیقی طور پر "اختراع" ہی نظر آتا ہے۔ لیکن اگر وہ حقیقی طور پر ناکام نہیں ہوتا جبکہ وہ اکثر ناکام ہی ہوتا ہے۔ ایسے موقع کو ہمیشہ غیر معمولی اور فضول کوشش' سرمایہ اور وقت کی ضرورت ہوتی ہے۔

2- دوسرا جال یہ ہوتا ہے کہ "انوکھے پن" کو "اختراع" سے گڈمڈ کر دیا جاتا ہے۔ اختراع کا امتحان یہ ہوتا ہے کہ وہ قدر و قیمت تخلیق کرتی ہے جبکہ انوکھا پن صرف تفنن پیدا کرتا ہے۔ بیشتر اختراع پر صرف اس لیے بار بار زور دیتی ہیں کہ وہ ایک ہی قسم کی چیز کو تیار کرتے ہوئے یا ایک پیداوار کرتے کرتے بوریت محسوس کرنے لگتی ہیں۔ اختراع کے امتحان میں معیار کی بات بعد میں آتی ہے۔ کیا ہم اس کو پسند کرتے ہیں؟ اس کا جواب ہاں میں ہے لیکن کیا گاہک اس کو چاہتے ہیں؟ اور کیا وہ اس کی قیمت ادا کریں گے؟

3- تیسرا جال حرکت کو عمل سے تعبیر کرنا ہے۔ خاص طور پر جب کوئی پیداوار' خدمت یا عمل مزید (اچھے) نتائج پیدا نہیں کرتا تو بنیادی طور پر اس سے یا تو دستبرداری حاصل کر لینی چاہئے یا پھر اسے تبدیل کر دینا چاہئے۔ مینجمنٹ اس کو دوبارہ منظم

کرتی ہے۔ یقین رکھیے کہ دوبارہ تنظیم کی اکثر ضرورت ہوتی ہے لیکن اس کی باری ''کیا'' اور ''کیونکر'' کے تحت کیے جانے والے عمل کے بعد آتی ہے۔ اپنے طور پر دوبارہ تنظیم صرف ''حرکت'' ہے اور ''عمل'' کا متبادل نہیں ہے۔

مذکورہ تینوں ''جال'' ایسے دلکش ہیں کہ تبدیلی کا ہر لیڈر کسی ایک میں پھنسنے کی توقع کر سکتا ہے..... بلکہ تینوں ہی میں پھنس سکتا ہے۔ اور بار بار پھنس سکتا ہے۔ اس سے بچ نکلنے کا صرف ایک ہی طریقہ ہے یا اگر کوئی ان میں گھر جائے تو ان سے پیچھا چھڑانے کا صرف یہ طریقہ ہے کہ تبدیلی کے تعارف کو منظم کیا جائے یعنی منصوبے میں پہل کاری کی جائے۔

ج: پہل کاری کرنا

تمام قسم کے کاروبار زیادہ طور پر تمام قسم کی مارکیٹوں اور گاہکوں کے بارے میں' تبدیلی کے منفی اثرات کو ختم کرنے کے لیے نہ سہی' لیکن محدود کرنے کے لیے' تحقیقات کرتے ہیں۔ مارکیٹ کے بارے میں تحقیقات ایک نئی بات ہے لہٰذا اس میں تحقیقات نہیں ہو سکتی۔ پہلی مرتبہ تو کوئی بھی نئی چیز درست نہیں ہوتی۔ ناقابلِ یقین طور پر ایسے مسائل پیدا ہوتے ہیں کہ ان کے بارے میں کسی نے سوچا بھی نہیں ہوتا۔ مزید یہ کہ یہ مسائل دھندلے ہوتے ہیں اس لیے وہ اتنے بڑے نظر آتے ہیں کہ ان مسائل کو جنم دینے والی باتیں بہت معمولی ہوتی ہیں بلکہ نظر ہی نہیں آتیں۔ سب سے بڑھ کر یہ کہ مسئلے کو رفع کرنے کا طریقِ کار نمونے کے طور پر دیئے گئے اصل طریقِ کار سے انتہائی مختلف ہوتا ہے۔ یہ تقریباً قانونِ قدرت ہے کہ وہ شئے جو بالکل نئی ہو خواہ وہ کوئی مصنوعات ہو یا خدمت ہو یا کوئی ٹیکنالوجی ہو اپنے لیے بڑی مارکیٹ یا اپنا زیادہ استعمال اس جگہ پاتی ہیں جو مخترع یا ٹھیکے دار کی توقع کے برعکس ہوتی ہیں۔ مخترع اور ٹھیکے دار نے جن جگہوں/ مارکیٹوں کے لیے مصنوعات' خدمات اور ٹیکنالوجی کی کوئی منصوبہ بندی نہیں کی ہوتی اور کسی مارکیٹ یا گاہک نے اس حلقے میں سے دریافت نہیں کیا ہوتا۔

ایک بہترین مثال بہت پرانی ہے۔

ترقی دادہ بھاپ سے چلنے والا انجن جسے جیمز واٹ (1819ء

-1736ء) نے ڈیزائن کیا اور 1776ء میں پیٹنٹ کرایا اور جو بہت سے لوگوں کے لیے صنعتی انقلاب کی آمد کی علامت تھا۔ اس انجن کو خود واٹ نے صرف ایک کام کے لیے استعمال ہوتے دیکھا وہ کام کوئلے کی کانوں سے پانی کو باہر نکالنے کا تھا۔ یہی وہ استعمال تھا جس کے لیے واٹ نے انجن کو ڈیزائن کیا تھا اور جسے اس نے کوئلے کی کانوں ہی کو فروخت کر دیا۔ یہ اس کا حصہ دار اور شریک کار میتھیو بولٹن (1809ء-1728ء) تھا جو حقیقی طور پر صنعتی انقلاب کا باپ تھا۔ اس نے دیکھا کہ ترقی دادہ بھاپ کا انجن اس وقت کی انگلستان کی اولین صنعت ٹیکسٹائل میں استعمال کیا جا سکتا ہے بالخصوص کپاس سے سوتی دھاگہ تیار کرنے اور پھر دھاگے سے کپڑا بننے میں۔ بولٹن کے پہلا بھاپ سے چلنے والا انجن ایک کپڑا بنانے کی مل کو بیچنے کے دس پندرہ سال کے اندر اندر کپڑے کی صنعت کی قیمتیں 70 فیصد گر گئیں۔ جس کے نتیجے میں پہلی عوامی مارکیٹ اور پہلی فیکٹری کا قیام عمل میں آیا اور اس کے ساتھ ہی جدید سرمایہ داری کا نظام اور جدید معاشیات کا نظام نمو پذیر ہوا۔

حقیقت کی پرکھ کے لیے نہ تو مطالعہ جات اور نہ ہی مارکیٹ کی تلاش..... اور نہ ہی کمپیوٹر کے نئے نمونے متبادل ہو سکتے ہیں۔ پس ہر ترقی دادہ شئے یا نئی ضرورت کو چھوٹے پیمانے پر جانچا جاتا ہے۔ اس کے ذریعے اس شئے کی افادیت اور مقبولیت کا علم ہوتا ہے۔

پہل کاری کرنے کا طریقہ یہ ہے کہ کاروبار کے اندر ہی کسی ایسے فرد کی تلاش کی جائے جو حقیقتاً کچھ "نیا" چاہتا ہو۔ جیسا کہ پہلے کہا جا چکا ہے کہ ہر "نیا کچھ" یا ہر نئی شئے مشکل سے دوچار ہوتی ہے اور پھر وہ ضرورت کی پہلوان یا حامی بنتی ہے۔ اسے کسی ایسے کی تلاش ہوتی ہے جو یہ کہے "میں اس کو کامیاب بنانے پر تلا بیٹھا ہوں" اور جو پھر اس کام پر جٹ جاتا ہے اور یہ شخص وہ شخص ہوتا ہے جس کی تنظیم عزت کرتی ہے۔ ہو سکتا ہے کہ ایسا شخص تنظیم کے اندر

سے نہ بھی ہو۔ کسی نئی پیداوار یا کسی نئی خدمت میں پہل کاری کے لیے اکثر کوئی گاہک تلاش کیا جاتا ہے جو واقعی نئی چیز کو چاہتا اور اس چیز کو بنانے والے کے ساتھ/ یا پیش کرنے والے کے ساتھ کام کرنا چاہتا ہے کہ وہ نئی پیداوار کو یا نئی خدمت کو واقعی کامیاب بنائے۔

اگر پہل کاری کا امتحان کامیاب رہے..... اگر وہ ایسے مسائل تلاش کر لیتا ہے جن کی کوئی اور ٹوہ نہیں لگا سکا یا وہ ایسے مواقع تلاش کر لیتا ہے جنہیں اور کوئی نہیں پا سکا..... وہ ڈیزائن کی صورت میں ہو یا مارکیٹ کی شکل میں..... یا وہ خدمت میں ہوں..... تبدیلی سے پیدا ہونے والا خطرہ بہت چھوٹا ہوتا ہے۔ اور یہ جاننا تو بہت ہی واضح ہوتا ہے کہ تبدیلی کو کہاں متعارف کرایا جائے۔ اور اسے کیسے متعارف کرایا جائے..... اور یہی ٹھیکے دار کی کسی کو ملازم رکھنے کی حکمتِ عملی ہوتی ہے۔

تبدیلی کے قائد کے دو بجٹ

آخری باب یہ کہ کامیاب تبدیلی کی قیادت کو حساب کتاب (کھاتے داری) اور بجٹ کی موزوں پالیسیاں درکار ہوتی ہیں۔ اسے دو علیحدہ علیحدہ بجٹوں کی ضرورت ہوتی ہے۔

زیادہ تر بڑے بڑے اداروں میں..... ضروری نہیں کہ وہ کاروباری ادارے ہی ہوں' کے ہاں ایک ہی بجٹ ہوتا ہے۔ اور اسے کاروبار کے دائرے میں اخراجات سے مطابقت میں رکھا جاتا ہے یعنی اس کی تقسیم کو کاروبار کے حلقۂ اثر سے ہم آہنگ رکھا جاتا ہے۔ اچھے دنوں میں اخراجات کو بڑھا کر سب پر حاوی کیا جاتا ہے اور مشکل ایام میں اخراجات کو سب پر کم کیا جاتا ہے۔ عملی طور پر یہ عنایت دی جاتی ہے کہ اس کمی کو مستقبل میں پورا کر دیا جائے گا۔

تبدیلی کے قائد کا پہلا بجٹ چلت بجٹ ہوتا ہے جو ان اخراجات کا اظہار کرتا ہے جس سے موجودہ کاروبار کو جاری رکھا جاتا ہے۔ یہ تقریباً تمام اخراجات کے 80 یا 90 فیصد پر مشتمل ہوتا ہے۔

بجٹ تک پہنچنے کے لیے ہمیشہ اس سوال کو مدنظر رکھا جاتا ہے کہ ہمیں کم از کم کتنے

خرچ کی ضرورت ہے کہ حاضر کام کو چلتا رکھا جائے؟ برے وقتوں میں اس خرچ کو اخراجات کی نچلی سمت میں ہی پورا کیا جاتا ہے۔ (اگرچہ اچھے وقتوں میں اس قسم کے خرچ کو اوپر کی سمت جاتے سرمائے سے پورا کرنے کی روایت موجود نہیں ہے۔)

تبدیلی کے قائد کا دوسرا بجٹ' مستقبل کے لیے علیحدہ بجٹ ہوتا ہے۔ یہ بجٹ اچھے اور برے ایام کے دوران میں مستحکم رہتا ہے۔ یہ کاروبار کے تمام اخراجات کے دس سے بارہ فیصد پر مشتمل ہوتا ہے۔ یہ غیر کاروباری اور کاروباری دونوں اقسام کے معاملات کے لیے ہوتا ہے۔

> مستقبل کے لیے مختص کیے گئے اخراجات بہت ہی کم نتائج پیش کرتے ہیں اور وہ بھی تب' جب ان کو مستحکم سطح پر معقول وقت کے لیے قائم نہ رکھا جائے۔ اس کو نئی پیداوار' نئی خدمات اور نئی ٹیکنالوجیوں' مارکیٹوں اور گاہکوں کی نشوونما' تقسیم کاری کے ذرائع کی ترقی پر خرچ کیا جاتا ہے۔ سب سے بڑھ کر یہ کہ اس کو عوام کی تعمیر و ترقی کے لیے استعمال کیا جاتا ہے۔

مستقبل کے لیے اس بجٹ تک اس سوال کے ساتھ پہنچا جاتا ہے کہ ہم غیر معمولی حالات میں مرضی کے مطابق نتائج حاصل کرنے کے لیے اس سرگرمی پر زیادہ سے زیادہ کیا خرچ کر سکتے ہیں؟ اس بجٹ کی رقم کو اچھے حالات میں بھی اور برے حالات میں بھی قائم رکھا جاتا ہے یہاں تک کہ حالات ایسے ہو جائیں کہ اخراجات کی اس رقم کو بچانے کے نتیجے میں کاروبار ہی کے اختتام کا خطرہ ہو۔

مستقبل کے لیے مخصوص اس بجٹ میں کامیابی کو کاربرآری کے لیے اخراجات بھی شامل ہونے چاہئیں۔ انتہائی عام' لیکن انتہائی نقصان دہ' مشق یہ ہے کہ کامیابی کے اخراجات میں کمی کی جائے۔ بالخصوص غیر موافق ایام میں' تاکہ رواں منصوبوں پر کام جاری رہ سکے اور ماضی کو محفوظ کیا جا سکے۔ دلیل ہمیشہ یہ ہوتی ہے: ''یہ پیداوار' خدمات یا ٹیکنالوجی ایک کامیابی ہے اور کسی طرح بھی اس میں مزید سرمایہ کاری کی ضرورت نہیں ہے۔'' لیکن صحیح دلیل یہ ہے ''یہ ایک کامیابی ہے چنانچہ اس کی ہر ممکن امداد کرنا ضروری ہے'' اور برے دنوں میں' تو اس کی خصوصی مدد کرنا اس لیے ضروری ہو جاتا ہے کہ ایسے دنوں میں اس بات

کا مقابلہ ہوتا ہے کہ اخراجات کو کم کیا جائے اور ایسا کرنے سے ایک خلا پیدا ہو سکتا ہے۔

ہمارا رجحان حاصل کردہ اور معائنہ کردہ رپورٹوں کی روشنی میں بندوبست کرنے کا ہوتا ہے۔ ایسی صورتِ حال یہ بیان کرتی ہے کہ تبدیلی کے قائد کے لیے یہ کیوں ضروری ہے کہ وہ اپنی توجہ ان علاقوں (حلقوں) کی رپورٹوں پر مرکوز کرے جن میں کاروبار نے توقع سے بڑھ کر کام کیا ہو اور وہ حلقے غیر متوقع کامیابی کے حلقے قرار دیے گئے ہوں اور اس لیے وہ ٹھوس مواقع کے حلقے ہوں۔ یہ صورتِ حال اس کی بھی وضاحت کرتی ہے کہ تبدیلی کے قائد کے لیے یہ کیوں خاص طور پر ضروری ہے کہ اس کے پاس ایسا بجٹ ہو کہ وہ بہتر مستقبل کے وعدے کو نبھا سکے اور وہ خود تبدیلی کی قیادت کر سکے۔

د: تبدیلی اور تسلسل

روایتی ادارے کا نمونہ تسلسل پر مبنی ہے۔ تمام موجود ادارے خواہ وہ کاروباری ہیں۔ یونیورسٹیاں، ہسپتال اور چرچز ہیں، کو خصوصی کوششیں کرنی چاہئیں کہ وہ تبدیلی کو قبول کرنے کا رجحان رکھتے ہوں اور خود بھی تبدیل ہونے کی اہلیت رکھتے ہوں۔ یہ صورتِ حال اس بات کی بھی وضاحت کرتی ہے کہ موجودہ ادارے تبدیلی میں مزاحمت کیوں قبول کرتے ہیں۔ روایتی اداروں میں تبدیلی، کہنے کی بات ہے، ان کی شرائط کے منافی ہے۔

تبدیلی کے قائدین کی تو ذمہ داری ہی تبدیلی ہے۔ اس کے باوجود وہ تسلسل چاہتے ہیں۔ لوگ جاننا چاہتے ہیں کہ وہ کہاں کھڑے ہیں؟ وہ جن لوگوں کے ساتھ کام کرتے ہیں انہیں ان کو جاننے کی ضرورت ہے۔ انہیں یہ جاننے کی ضرورت ہے کہ وہ کیا توقع کر سکتے ہیں؟ انہیں تنظیم کی اقدار اور قوانین کو جاننے کی ضرورت ہے۔ اگر وہ گردوپیش کے متعلق کوئی پیش گوئی نہیں کر سکتے، اس کا ادراک نہیں کر سکتے اور نہ ہی اسے جان سکتے ہیں تو وہ وہاں اپنا کوئی کردار ادا نہیں کر سکتے لیکن تسلسل کی ضرورت تو کاروبار کے باہر بھی ہوتی ہے۔ درحقیقت ہم لمبے عرصے پر محیط تعلقات کی اہمیت کے متعلق بہت کچھ سیکھ رہے ہیں۔ فوری طور پر تبدیل ہونے کے لیے فرد کو گہرے اور مسلسل طور پر مال مہیا کرنے والوں اور تقسیم کاروں سے تعلقات کی ضرورت ہے لیکن کاروبار کی اپنی بھی کوئی شناخت (اپنا بھی کوئی تشخص) ہونا چاہئے جو اس کی پہچان گاہکوں اور مارکیٹوں میں کرائے اور پھر یہ دہرایا

جاتا ہے کہ یہ کاروباری اور غیر کاروباری حلقوں دونوں میں درست ہے۔

تبدیلی اور تسلسل اس طرح ایک دوسرے کے مقابل ہونے کی بجائے سہارا دینے والے دو کھمبے ہیں۔ کوئی ادارہ جس قدر تبدیلی کا قائد بننے کے لیے جس قدر زیادہ منظم ہوگا اسی قدر اسے اندرونی اور بیرونی طور پر تسلسل کو قائم رکھنے کی زیادہ ضرورت ہوگی اور اسی قدر اسے فوری تبدیلی اور تسلسل کو متوازن رکھنے کی بھی ضرورت ہوگی۔

پیش گوئی کی جاسکتی ہے کہ یہ توازن کل کی مینجمنٹ کا اہم اور مضبوط ستون ثابت ہوگا۔ اس سے دونوں، مینجمنٹ کی مشق کرنے والے اور اس کے سکالرز (اساتذہ اور مینجمنٹ پر لکھنے والے) مستفید ہوں گے۔ لیکن ہم اس (توازن) کی تخلیق کے حوالے سے پہلے ہی سے بہت کچھ جانتے ہیں۔ کچھ ادارے پہلے ہی سے تبدیلی کے قائدین ہیں اور انہوں نے مسئلے کو پہلے ہی سے سمجھ رکھا ہے اگرچہ وہ اس کو ہمیشہ ہی حل نہیں کر پائے۔

تسلسل کے ساتھ تعلقات کو قائم رکھنے کی ایک بنیاد شراکت (حصہ داری) میں تبدیلی بھی ہے۔ یہی وہ کچھ ہے جسے جاپانی "کیرٹسو" نے (Keireletsu) نے سپلائیر اور مینوفیکچرر کے تعلقات میں اختیار کیا ہے اور جسے اب امریکی کاروبار میں معاشیاتی کھاتے داری کے سلسلے (امریکی چین اکاؤنٹنگ) (تفصیل اسی کتاب کے اگلے باب میں) میں اختیار کیا جارہا ہے۔ ہم بھی اسی قسم کی تبدیلی کی حصہ داری کو بطور مینوفیکچرر اور تقسیم کار کے مابین تسلسل کے ساتھ جاری رہنے والے تعلقات کی بنیاد پر استعمال کر رہے ہیں۔ مثال کے طور پر دنیا کے لیے گھریلو ضروریات کی اشیاء بنانے والی کمپنی "پراکٹر اینڈ گیمبل" اور ان ضروریات کی خوردہ فروشی میں نامور کمپنی وال مارٹ (Wal-mart) کے مابین فروغ دے رہے ہیں۔

کاروبار کے اندر بھی (جیسا کہ پہلے باب میں ذکر آچکا ہے) زیادہ تر تعلقات حصے داری کی بنیاد پر استوار ہو رہے ہیں۔ یہ تعلقات تنظیم کے ملازمین اور ٹھیکے داری کی بنیاد پر کام کرنے والی کسی فرم کے لیے کام کرنے والے اشخاص کے درمیان یا بیرونی خودمختار ٹھیکے داروں کے درمیان استوار ہوتے ہیں۔ پھر اس حقیقت کو دہرایا جاتا ہے کہ لمبے عرصے پر محیط یہ تعلقات زیادہ تر تبدیلی کے عمل ہی میں منظم کیے جاتے ہیں۔

تبدیلی اور اس کے تسلسل میں توازن کے لیے معلومات پر باقاعدگی سے کام

کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ معمولی اور غیر مصدقہ ناقابل اعتماد معلومات کے علاوہ کوئی اور شئے (سوائے دانستہ غلط معلومات فراہم کرنے کے) تسلسل میں رخنہ اندازی کر سکتی ہے اور نہ ہی تعلقات کو بگاڑ سکتی ہے۔ کسی بھی کاروبار خواہ وہ کتنا ہی چھوٹا کیوں نہ ہو۔ کسی بھی تبدیلی کے لیے کہنا ایک روزمرہ کی بات بن جاتی ہے۔ اس کی اطلاع دینے کی کس کو ضرورت ہوتی ہے؟ جب تک لوگ لازمی طور پر دروازہ بہ دروازہ کام نہیں کریں گے اور ایک دن میں ایک دوسرے کو آدھی درجن بار نہیں دیکھیں گے تو یہ سوال زیادہ سے زیادہ اہم ہو جائے گا۔ بہت سے کاروبار ایک دوسرے کے ساتھ مل کر کام کرنے پر بھروسہ کرنے لگیں گے باجود اس کے کہ انہوں نے حقیقی طور پر کبھی اکٹھے مل کر کام نہیں کیا ہوگا..... ایسا معلومات کی نئی نئی ٹیکنالوجیاں استعمال کرنے والوں کے مابین ہوگا۔ ان کے مابین یہ زیادہ اہم ہو جائے گا جب انہیں یہ یقین ہوگا کہ انہیں مکمل طور پر معلومات سے آگاہی حاصل ہے۔

> اس کے ساتھ ساتھ یہ ان لوگوں کے لیے زیادہ سے زیادہ اہم ہو جائے گا کہ وہ باہم مل بیٹھیں۔ حقیقتاً ایک دوسرے سے ملیں۔ طے شدہ بنیادوں پر منظم طور پر باقاعدگی سے ایک دوسرے سے مل کر کام کریں۔ لمبے فاصلے پر سے حاصل کی گئی معلومات' منہ در منہ ہو کر رکھنے والے تعلقات کا نعم البدل نہیں ہو سکتیں۔ ان سے وہ (لوگ) واقعی اہم ہو جاتے ہیں۔ یہ اس کو زیادہ اہم بناتی ہیں کہ لوگ یہ جان سکیں کہ وہ ایک دوسرے سے کیا توقعات رکھتے ہیں۔ لوگوں کے لیے یہ بھی جاننا آسان ہو جاتا ہے کہ کوئی شخص حقیقتاً دوسرے سے کیسا سلوک کرتا ہے۔ اس سے یہ اور زیادہ اہم ہو جاتا ہے کہ ایک دوسرے پر اعتماد کیا جائے۔ اس کے دو مطلب ہوتے ہیں ایک باقاعدہ معلومات..... اور بالخصوص کسی تبدیلی کے متعلق معلومات اور ایک دوسرے سے چہرہ بہ چہرہ منظم تعلقات..... یعنی ایک دوسرے کو جاننے کے مواقع اور ایک دوسرے کو سمجھنے کے مواقع۔

معلومات خاص طور پر اہم ہوتی ہیں جب تبدیلی صرف ایک نشوونما نہیں ہوتی بلکہ درست طور پر کوئی نئی چیز ہوتی ہے۔ اسے کسی ایسے کاروبار کے لیے ایک مستحکم قانون ہونا چاہئے جو تبدیلی کے قائد کے طور پر کامیاب ہونا چاہتا ہے اور اس میں کسی قسم کے بھی حیران کر دینے والے عناصر نہیں ہیں۔ سب سے بڑھ کر یہ کہ وہاں کاروبار کی بنیادیں خاص کام' اقدار' اس کی کارکردگی کی تعریف اور نتائج کے تسلسل کے لیے عزت ہے۔ مختصراً اس لیے کہ وہاں تبدیلی کے قائد کے کاروبار میں متواتر تبدیلی موجود ہے۔ اس کی بنیاد غیر معمولی طور پر مضبوط ہے۔

آخر میں تبدیلی اور تسلسل میں توازن کی تعمیر معاوضے' شناخت اور انعامات سے کرنا ہوگی۔ عرصہ ہوا کہ ہم نے سیکھا تھا کہ کوئی تنظیم اس وقت تک اختراع نہیں کرے گی جب تک کہ مخترع حضرات کو مناسب طور پر ان کی محنت کا صلہ نہیں دیا جاتا۔ عرصہ ہوا ہم نے یہ بھی جانا تھا کہ کوئی کاروبار جس میں کامیاب مخترع حضرات تبدیلی سے سینئر مینجمنٹ کو اعلیٰ ترین مینجمنٹ نہیں بنایا جاتا کوئی اختراع نہیں کریں گے۔ اسی طرح ہم سب کو یہ سیکھنا چاہئے کہ تنظیم تسلسل کو بھی انعام سے نوازے گی۔ مثال کے طور پر اس پر غور کرتے ہوئے کہ وہ لوگ جو تنظیم کے اندر تسلسل کے عمل کو نشوونما کے ذریعے اتنی ہی قدر و قیمت اور شناخت کا حقدار بناتے ہیں جتنا کہ کوئی حقیقی مخترع بناتا ہے۔ سبھی انعام کے حقدار ہیں۔

مستقبل کی تعمیر

ترقی یافتہ ممالک کے لیے ایک بات یقینی ہے۔ اور شاید ساری دنیا ہی کے لیے۔ کہ ہم بھرپور تبدیلیوں کا سامنا لمبے عرصے تک کرتے ہیں۔ یہ تبدیلیاں ابتدا میں معاشی تبدیلیاں نہیں ہوتیں اور نہ ہی یہ تبدیلیاں ابتدائی طور پر ٹیکنالوجی پر مبنی ہوتی ہیں۔ یہ تبدیلیاں اعداد و شمار کے گوشواروں اور جدولوں میں' سیاسیات' معاشروں' فلسفوں اور سب سے بڑھ کر دنیا کے منظر میں ہوتی ہیں۔ معاشیاتی مفروضہ اور معاشیاتی پالیسی دونوں اس عرصے میں خود بخود مؤثر نہیں ہو سکتے کہ وہ بتا سکیں کہ کیا واقع ہو چکا ہے۔ لیکن اس عرصے میں چند باتیں ہونا ضروری ہیں۔ مثال کے طور پر تبدیلیوں سے لاپروائی برتنا' یہ بہانہ کرنا کہ آنے والا کل گزشتہ روز جیسا ہی ہوگا وغیرہ وغیرہ فضول باتیں ہیں۔ تاہم کاروباری اور غیر کاروباری دونوں موجود ادارے ایسی صورت حال کی طرف اپنا رجحان رکھتے ہیں۔ سب

سے بڑھ کر یہ کہ تبدیلیوں کے وقوع ہو جانے سے پہلے کامیاب ادارے کامیابی سے چل رہے تھے۔ وہ اس فریب کا شکار تھے کہ مستقبل کا کل ماضی کے کل کی طرح ہی ہوگا یا تھوڑا سا مختلف ہوگا۔ اس طرح بڑے وثوق سے کہا جا سکتا ہے کہ آج کے دور کے مختلف کاروبار، تعلیمی اور حفظان صحت کے لیڈران آج سے تیس سال بعد ایسے نہیں ہوں گے جیسے کہ وہ اب ہیں۔ تاہم وہ تبدیلیوں کے متعلق یہ یقین رکھتے ہیں کہ وہ کبھی کامیاب نہیں ہوں گی کیوں کہ یہ تبدیلیاں پیش گوئی کے قابل نہیں ہیں۔

صرف ایک پالیسی ہے جس کے کامیاب ہونے کا قوی امکان ہے وہ یہ ہے کہ "مستقبل کی تعمیر" کی کوشش کی جائے۔ تبدیلیوں کو یقینی باتوں سے ہم آہنگ ہونا ہی ہے۔ (جنھیں اس کتاب کے پہلے ابواب میں خاکوں کی صورت میں بیان کیا گیا ہے۔) ان پابندیوں کے باوجود مستقبل ابھی تک کوٹ کر ورق بنانے جیسا نرم ہے۔ اسے اب بھی تخلیق کیا جا سکتا ہے۔

مستقبل بنانے کی کوشش کرنا نہایت پر اندیشہ ہے۔ تاہم یہ اس قدر پر اندیشہ نہیں ہے کہ اسے بنانے کی کوشش ہی نہ کی جائے۔ اس باب میں جو باتیں زیر بحث آئیں ان پر عمل کرنے والوں کی ایک لمبی چوڑی تعداد یقینی طور پر کامیاب نہیں ہوگی لیکن پیش گوئی کی جا سکتی ہے کہ کوئی اور بھی (لمبی چوڑی تعداد کے علاوہ) کامیاب نہیں ہوگا۔

چوتھا باب

معلومات کے چیلنج

o.....تعارف:

نیا معلوماتی انقلاب

الف: ''ٹی'' سے ''اٹ'' میں ''آ گئی'' کی طرف۔

ب: معلومات ''کارِ عظیم'' کی ضرورت ہیں۔

ج: معلومات جن کی منتظمین کو اپنے کام کے لئے ضرورت ہے

تعارف

نیا معلوماتی انقلاب

ایک نیا معلوماتی انقلاب تیزی سے بڑھتا چلا آرہا ہے۔ یہ بڑے بڑے کاروباری اداروں اور کاروباری معلومات میں اپنا رنگ جما رہا ہے۔ لیکن یہ یقینی طور پر معاشرے کے تمام اداروں کو اپنی لپیٹ میں لے لے گا۔ یہ انتہا پسندانہ انداز میں لفظ ''معلومات'' کے معانی بڑے بڑے کاروباروں اور افراد دونوں کے لئے بدل دے گا۔ یہ ٹیکنالوجی' مشینری' تیکنیکوں' ہلکے پھلکے اوزاروں یا رفتار کا انقلاب نہیں ہے۔ یہ ''تصورات'' کا انقلاب ہے۔ یہ انقلاب معلومات کی ٹیکنالوجی (IT) میں برپا نہیں ہو رہا ہے اور اس کی راہنمائی کوئی چیف انفارمیشن افسر (سی آئی او) نہیں کر رہا ہے اور نہ ہی مینجمنٹ انفارمیشن سسٹم (ایم آئی ایس) اس انقلاب کی راہنمائی تو ان لوگوں کی جانب سے ہو رہی ہے جنہیں معلوماتی صنعت حقیر سمجھنے کا رجحان رکھتی ہے یعنی اکاؤنٹینٹ۔ لیکن ایک ''معلوماتی انقلاب'' فرد کے لئے معلومات میں بھی جاری ہے۔ تاہم مکرر عرض ہے کہ یہ انقلاب نہ تو ایک طباعت (Print) کا انقلاب ہے۔ ان معلوماتی انقلابات کو ''دھم'' کی آواز کے ساتھ کس نے داغا ہے۔ (ان کی لبلبی کس نے دبائی ہے۔) اور کون ان کو آگے کو ہانک رہا ہے؟ یہ معلومات کی صنعت کی ناکامی..... ''اٹ'' سے وابستہ لوگ ہیں اور مینجمنٹ انفارمیشن سسٹم (ایم۔آئی۔ایس) کے لوگ اور سی آئی اوز..... یعنی معلومات مہیا کرنے والے ہیں۔

اب تک..... یعنی پچاس سال تک انہوں نے معلومات کو اعداد و شمار (DATA) تک محدود رکھا..... ان کو اکٹھا کرنے' ذخیرہ کرنے' ان کی ترسیل اور ان کی پیکنگ

تک.....ان کا ارتکاز ''آئی ٹی'' میں ''ٹی'' پر رہا۔ نئے معلوماتی انقلابات ''آئی'' پر ارتکاز کرتے ہیں۔ وہ پوچھتے ہیں کہ معلومات کے معانی کیا ہیں؟ اور اس کا مقصد کیا ہے؟ اور یہ سب کچھ تیزی سے اس سمت کی طرف بڑھ رہے ہیں کہ ان کاموں کی پھر سے تعریف کریں جو معلومات کی مدد سے انجام پانے والے ہیں اور ساتھ ساتھ یہ ان اداروں کی طرف بھی بڑھ رہے ہیں جو یہی کام کرتے ہیں۔

الف: ''اٹ'' میں ''ٹی'' کی طرف سے ''آئی'' کی سمت

مذکورہ بالا عنوان انگریزی میں انفارمیشن ٹیکنالوجی کے مخفف ''IT'' کے گرد گھومتا ہے نصف صدی سے زائد عرصہ گزرا ہے یعنی تقریباً 1950ء میں جذبات کو بے قابو کر دینے والی یہ رائے عام ہوئی تھی کہ کمپیوٹر کی معجزاتی ایجاد سے فوجی اور سائنسی معاملات وعوامل کی گنتی' حساب کتاب اور عددی تراکیب اور ترتیبات سے علم ہیئت وغیرہ میں کام لیا جائے گا۔ تاہم ہم میں سے چند.....واقعی چند.....یہ بھی کہتے تھے کہ کمپیوٹر کاروبار میں نہ صرف اپنا مقام پیدا کرلے گا بلکہ اس پر چھا جائے گا۔ مزید برآں ان چند نے یہ بھی قبل از وقت دیکھا جو پھیلی ہوئی افواہ سے ورے تھا حالانکہ یہ چند انٹرنیشنل بزنس مشینز (IBM) سے وابستہ تھے اور اس کی چڑھاؤ کے ابتدائی دور میں کام کر رہے تھے کہ کمپیوٹر مستقبل کے کاروباروں میں صرف تیز ترین جمع تفریق اور ضرب تقسیم کرنے کی مشین ہی نہیں رہے گا بلکہ لگے بندھے کلرکوں والے کام یعنی ملازمین کی تنخواہ کی برآوردیں' قبض الوصول اور ٹیلیفون بل وغیرہ بھی تیار کرے گا۔ خاص قسم کے کاموں کے بارے میں ہم کمپیوٹر کی اس صلاحیت سے متفق نہیں ہوئے اور بالکل اس طرح عدم اتفاق کیا جیسے ماہرین کرتے ہیں۔ تاہم ہم معترضین نے ایک بات پر باہم اتفاق کیا کہ کمپیوٹر جلد ہی اعلیٰ سطح کی مینجمنٹ کے کام میں انقلاب برپا کر دے گا۔ ہم اس بات پر بھی متفق ہوئے کہ یہ انقلاب کاروباری پالیسیوں' کاروباری حکمتِ عملیوں اور کاروباری فیصلوں پر عظیم ترین اور جلد ترین اپنے نقوش مرتب کرے گا۔

ہم اس سے زیادہ غلط ہو ہی نہیں سکتے تھے۔ کمپیوٹر کے انقلابی تاثرات/نقوش اس وقت تک ایسے مقامات تک پہنچ چکے تھے جن کا ہم تصور بھی نہیں کر سکتے تھے۔ یعنی کمپیوٹر کے

فعال ہونے کی حالتیں۔

مثال کے طور پر ہم میں سے کسی نے یہ تصور نہیں کیا تھا کہ حقیقتاً انقلابی کمپیوٹر میں استعمال ہونے والے پروگرام اور معلومات جواب فن تعمیر کے ماہرین کو دستیاب ہیں اور جن پر روایتی قیمت اور وقت کی صرف ایک معمولی کسر خرچ آتی ہے اور جن سے ماہرین کسی بڑی عمارت کی "انتڑیوں" کے نمونے (نقشے) تیار کر سکتے ہیں۔ پانی کی فراہمی اور اس کی ترسیل، روشنی کا نظام، کمروں کو گرم اور ٹھنڈا رکھنے کا سلسلہ، سیڑھیوں کی تعمیر اور ان کے لئے عمارت کے موزوں مقامات کے کوائف اور نقشے تیار کرنا چند سال پہلے ایک دشوار ترین اور قیمتی کام تھا۔ اب تب سے کم قیمت اور کم وقت میں دفاتر کی عمارت، سکول، ہسپتال اور جیلوں وغیرہ کے اندرون اور بیرون کے نقشے کم وقت میں اور سستے تیار ہو سکتے ہیں۔

آج کے اس وقت ہم میں سے کسی نے بھی یہ تصور نہیں کیا تھا کہ متذکرہ پروگراموں اور معلومات کی طرح آج کے تقرری کے مقام پر رہائش پزیر ڈاکٹروں کو بھی کمپیوٹر میں استعمال کے لئے اپنے کام کے متعلق "سافٹ ویئر" دستیاب ہوں گے۔ یہ پروگرام اور معلومات ڈاکٹر کو اس قابل بناتے ہیں کہ وہ کسی مریض کی جان بچانے کے لئے فی الواقع آپریشن کر سکے۔ صحیح اور درست مقام پر کاٹ لگائے۔ اگر اس سے کاٹ کسی غلط جگہ لگ جائے تو فی الواقع اس کی جان ضائع ہو سکتی ہے۔ تب تک یہ صورت حال تھی کہ ملازمت کی جگہ پر مقیم ڈاکٹر اپنی تربیت کے اختتام تک آپریشن کے عمل سے ناواقف ہی رہتے تھے۔

نصف صدی سے زائد عرصہ گزرا کہ کوئی شخص بھی یہ تصور نہیں کر سکتا تھا کہ ٹریکٹر یا ٹینک جیسی بڑی بڑی قدوقامت کی مشینیں بنانے والے "سافٹ ویئر" کی مدد سے اس قدر بڑی مشین کو کھول اور جوڑ

سکیں گے اور دنیا بھر میں اپنے گاہکوں کی خدمت کرتے ہوئے ان کے پرزوں کو ڈھال اور ڈال سکیں گے۔ یا ان کے بڑے بڑے حصوں کی مرمت کر سکیں گے۔ اسی طرح کمپیوٹر بنک کاری میں خدمات سرانجام دے رہا ہے بلکہ ایک اندازہ یہ ہے کہ کمپیوٹر سے سب سے زیادہ استفادہ بنکوں کی صنعت کر رہی ہے۔

لیکن کمپیوٹر اور معلومات کی صنعت سے جو ٹیکنالوجی پیدا ہوئی اس نے اب تک عملی طور پر اس فیصلے پر کوئی دباؤ نہیں ڈالا کہ آیا اس سے کوئی دفتر کی عمارت' سکول' ہسپتال یا جیل بنائی جائے یا نہ بنائی جائے اور اس کے وظائف کیا ہونے چاہئیں یا کیا ہو سکتے ہیں۔ ان کا عملی طور پر اس فیصلے پر کوئی دباؤ نہیں ہے کہ آیا فلاں مریض کا آپریشن کیا جائے یا نہ کیا جائے.....اور کونسی سرجری عمل میں لائی جائے۔ ان کا سازوسامان بنانے والوں پر بھی کوئی دباؤ نہیں کہ وہ کس مارکیٹ میں جائیں اور کن مصنوعات کے ساتھ جائیں۔ ان کا دباؤ کسی بڑے بنک پر بھی نہیں ہے کہ وہ دوسرے بڑے بنک کو بھی حاصل کر لے۔ اعلیٰ سطح کی مینجمنٹ کے کاموں کے لئے بھی ابھی تک انفارمیشن ٹیکنالوجی معلومات حاصل کرنے کی بجائے اعداد و شمار حاصل کرنے کی صنعت ہی رہی ہے۔ نئے اور مختلف قسم کے سوالات اور نئی مختلف حکمتِ عملیوں کے حصول کا تو ذکر ہی کیا۔

مینجمنٹ انفارمیشن سسٹم (ایم۔ آئی۔ ایس) اور انفارمیشن ٹیکنالوجی (آئی ٹی) کے لوگ اس ناکامی کا الزام ردِعمل ظاہر کرنے والے پرانے مکتبۂ فکر کے منتظمین پر دھرتے ہیں۔ اعلیٰ سطح کے منتظمین نے تو اس نئی ٹیکنالوجی کو اس لئے استعمال نہیں کیا کہ اس نے ان کو ان کی اپنی ضرورت کی معلومات مہیا نہیں کیں۔ بڑے کاروباروں میں موجود اعداد و شمار کے گوشوارے اور جدولوں کی بنیاد تو ابھی تک زیادہ تر وہی ہے جو انیسویں صدی کی ابتداء کے کلیے نے اٹھائی تھی کہ قیمتوں کی کمی کاروباروں میں امتیاز پیدا کرتی ہے اور انہیں کامیابی سے باہم مقابلہ کرنے کے قابل بناتی ہے۔ ایم۔ آئی۔ ایس نے اسی کلیہ پر مبنی اعداد و شمار لئے ہیں اور انہیں کمپیوٹر میں ڈال دیا ہے۔ وہ روایتی پرانے کھاتہ داری کے نظام کے اعداد و شمار ہیں۔ حقیقتاً کھاتہ داری کے نظام (اکاؤنٹنگ) کی تخلیق 500 سال پہلے ہوئی تھی تاکہ کمپنی اپنے اعداد و شمار سے واقف اور اپنے اثاثوں کی حفاظت کر سکے اور اگر کمپنی کسی وجہ

سے ناکام ہو جائے تو کمپنی کے حصہ داران ان اثاثوں کی مدد سے اپنے حصوں کی نسبت خسارہ ادا کر کے باقی زرِ قرقی حاصل کر سکیں۔ اکاؤنٹنگ میں پندرھویں صدی سے لے کر قیمتوں کے حوالے سے صرف ''قیمتوں کے تعین'' یعنی ''کاسٹ اکاؤنٹنگ'' کا اضافہ ہوا۔ اس مضمون کو 1920ء کا بچہ کہا جاتا ہے۔ جس کے توسط سے انیسویں صدی کی معاشیات میں قیمتوں کے متعلق معلومات اور ان پر گرفت رکھنے کے طریقے مہیا کیے گئے۔ یہ طریقہ اب بڑا مقبول ہے لیکن اسے ''کاسٹ اکاؤنٹنگ کا اعادہ'' کہا جاتا ہے۔ مینجمنٹ کے حوالے سے اس کا نام ''جملہ معیار کی مینجمنٹ'' ہے۔

ہمیں دوسری جنگِ عظیم کے وقت یہ سمجھ آنا شروع ہوئی کہ اثاثوں کا تحفظ اور نہ ہی قیمتوں پر گرفت اعلیٰ سطح کی مینجمنٹ کے کام ہیں۔ یہ تو تفویض کردہ کام کو عملی طور پر نبھانے کی ذمہ داری ہے۔ بے شک سنجیدہ نوعیت کا کوئی نقصان کاروبار کو برباد کر سکتا ہے۔ تاہم کاروبار کی کامیابی کی بنیاد مختلف نوعیت کی ہے اور وہ ہے کاروبار کی دیرپا قدر اور سرمائے کی تخلیق۔ اس اعزاز کو حاصل کرنے کے لئے کاروبار میں اس کے بنیادی مفروضے' حکمتِ عملی' فرسودگی سے دست برداری اور اختراع کی داغ بیل' فوری منافع کاری اور مارکیٹ کے حصے کے مابین توازن اور نئی توقعات کی حکمتِ عملی پر مبنی فیصلوں کی ضرورت ہے۔ (ان کا ذکر دوسرے باب میں کیا جا چکا ہے۔) اعلیٰ درجے کی مینجمنٹ ہی ایسے فیصلے صادر کرتی ہے۔ یہ وہ شناخت تھی جو جنگِ عظیم دوم کے بعد مینجمنٹ میں علیحدہ حیثیت سے ''نظم و ضبط'' کی تربیت کی تہ کے طور پر ظاہر ہوئی۔ یہ اس وقت ''کاروباری معاشیات'' سے ایک علیحدہ اور مختلف شاخ تھی جیسے اب کے دور میں ''مائیکرو معاشیات'' کہا جاتا ہے۔ لیکن اعلیٰ مینجمنٹ کی قیادت کے کاموں میں سے کوئی کام بھی ایسا نہیں ہے جو روایتی حساب کتاب جیسی معلومات مہیا کرتا ہو۔ بے شک ان کاموں میں سے کوئی بھی کام ایسا نہیں ہے جو روایتی حساب کتاب (اکاؤنٹنگ) کے مفروضوں کے نمونے سے ملتا جلتا ہو۔ نئی معلوماتی ٹیکنالوجی جس کی بنیاد کمپیوٹر ہے کے پاس کوئی انتخاب نہیں۔ اسے اکاؤنٹنگ کے نظام کے مطابق اعداد و شمار پر چلنا ہوگا۔ اور کوئی نظام دستیاب ہی نہیں ہے۔ اس نے اکاؤنٹنگ کے نظام کے حقائق (اعداد و شمار اور کوائف) اکٹھے کیے۔ ان کو باقاعدگی عطا کی' انہیں سلجھایا' ان کو خوب تجزیہ کیا اور پھر ان حقائق کو پیش کیا۔ اس طرح سے وضع کی جانے والی نئی

معلوماتی ٹیکنالوجی میں قیمتوں کی اکاؤنٹنگ کے بارے میں جملہ تاثرات و تراسیم کی بنیادیں شامل تھیں۔ ان کے عملی نفاذ سے یہ واضح ہوا کہ معلوماتی ٹیکنالوجی (IT) کا کاروباری مینجمنٹ پر صفر کے برابر اثر ہے۔

مینجمنٹ کی اعلیٰ قیادت انفارمیشن ٹیکنالوجی کے اب تک کے مہیا کردہ حقائق (اکاؤنٹنگ کے بارے میں اعداد و شمار اور کوائف) یعنی ڈیٹا (DATA) سے مایوسی اگلے نئے ''معلوماتی انقلاب'' کا سبب بنی۔ کاروباروں میں موجود اعلیٰ انفارمیشن آفیسروں نے جلد ہی یہ جان لیا کہ ان کے رفقائے کار نے اکاؤنٹنگ کے حقائق وہ نہیں پائے جو وہ چاہتے ہیں۔ اسی سے واضح ہوتا ہے کہ MIS اور IT کے لوگ ''اکاؤنٹنگ'' اور ''اکاؤنٹینٹوں'' سے ناپسندیدگی کا رجحان کیوں رکھتے تھے۔ تاہم وہ نہیں جانتے تھے کہ انہیں واضح طور پر کس چیز کی ضرورت ہے۔ انہیں زیادہ حقائق (ڈیٹا) زیادہ ٹیکنالوجی اور زیادہ رفتار کی ضرورت نہ تھی۔ انہیں ضرورت تھی ''انفارمیشن کی تعریف'' کی۔ انہیں نئے اصولوں کی ضرورت تھی۔ ایک کے بعد دوسرے کاروبار میں اعلیٰ سطح کی مینجمنٹ کے لوگ پچھلے کئی سالوں سے یہ پوچھنے لگے تھے۔ ''ہمیں اپنے کاموں کے لئے کون سے معلوماتی اصولوں کی ضرورت ہے؟'' اب انہوں نے روایتی معلومات' روایتی معلومات مہیا کرنے والے اور روایتی ہی حساب کتاب کرنے والے (منیم یا منشی) طلب کرنا شروع کر دیئے تھے۔

ان سوالات کے نتیجے میں جو حقائق (ڈیٹا) نئے حساب کتاب میں پیدا ہوئے ان کا تفصیلی ذکر اس باب میں ''کاروبار کی ضرورت کی معلومات'' کے عنوان کے تحت کیا جائے گا۔ لہٰذا یہ ایک نہایت اہم پہلو ہے۔ جس میں ہم ابھی تک کوئی باقاعدہ نظام اور منظم طریق کار معلومات حاصل کرنے کا وضع نہیں کر سکے..... ''معلومات'' جن کا تعلق کاروبار کے بیرون سے ہو۔ یہ نئے طریقہ ہائے کار اپنے مفروضوں اور اپنی اصلیت میں انتہائی مختلف ہیں۔ ان میں ہر ایک طریقے کی علیحدہ علیحدہ نشوونما کی گئی اور مختلف افراد کے ہاتھوں ہوئی۔ یہ ڈیٹا کی بجائے معلومات مہیا کرتے ہیں لیکن ان تمام میں دو باتیں مشترک ہیں۔ ان کا ہدف معلومات مہیا کرنا ہے نہ کہ حقائق..... یہ اعلیٰ درجے کی مینجمنٹ قیادت' اس قیادت کے کاموں اور اس قیادت کے فیصلوں کے لئے وضع کئے گئے ہیں۔

نیا معلوماتی انقلاب کاروبار کے اندر ہی سے شروع ہوا اور

کاروبار ہی میں دور تک چلا گیا لیکن اب یہ تعلیم اور حفظانِ صحت میں بھی انقلاب لانے والا ہے۔ اس معلوماتی انقلاب کے ذریعے اصولوں میں برپا ہونے والی تبدیلیاں بالآخر وہ صورتِ حال اختیار کرلیں گی جس طرح ایسی تبدیلیوں نے اوزاروں اور ٹیکنالوجی میں اختیار کی۔ اب یہ بات عمومی طور پر تسلیم کر لی گئی ہے کہ تعلیمی ٹیکنالوجی بھرپور تبدیلیوں سے دوچار ہونے والی ہے جن کے ساتھ ہی تعلیم کے ڈھانچے میں بھرپور تبدیلیاں ہوں گی۔ مثال کے طور پر لمبے فاصلے طے کر کے حاصل ہونے والی تعلیم 25 سال کے بعد ایک بھولی بسری شے ہو گی کہ بے مثل امریکن درس گاہ فری سٹینڈنگ انڈر گریجویٹ کالج اس کی جگہ لے لے گا۔ دن بدن یہ صاف طور پر عیاں ہوتا جا رہا ہے کہ یہ فنی تبدیلیاں یقینی طور پر تعلیم کی نئے سرے سے تعریف کرنے پر منتج ہوں گی۔

ایک امکانی نتیجہ یہ بھی ہے کہ اعلیٰ تعلیم کا مرکزِ کشش (یعنی ثانوی تعلیم کے بعد کی تعلیم و تربیت) کا سلسلہ انسان کی پیشہ ورانہ عمر کی آخری حد پر منتقل ہو جائے۔ پھر اپنی باری پر یہ بھی ہو سکتا ہے کہ تعلیمی کیمپسوں سے نکل کر تعلیم دوسری کئی اقسام کی جگہوں پر منتقل ہو جائے۔ ان جگہوں میں گھر، کار، کمپیوٹر ٹرمینل، کام کی جگہ، چرچ کا تہ خانہ اور سکول کا آڈیٹوریم (جس جگہ چھوٹے چھوٹے گروہ باہم مل سکتے ہیں) شامل ہیں۔

حفظانِ صحت میں ایسی ہی اصولی تبدیلیاں متوقع ہیں۔ یہ تبدیلیاں حفظانِ صحت کی نئی تعریف "بیماری کے خلاف جدوجہد" سے لے کر "دماغی اور جسمانی صحت کی دیکھ بھال" وغیرہ ہو سکتی ہے۔ "بیماری کے خلاف جنگ" حفظانِ صحت کا لازمی جزو رہ سکتی ہے۔ ہو سکتا ہے کہ کوئی منطقی شخص اسے حفظانِ صحت کی ذیلی شق قرار [illegible] ہسپتال یا کلینک ڈاکٹر اس نئے چیلنج کے

بعد اپنی موجودہ شکل وصورت میں اور اپنے موجودہ طریق کار کے مطابق زندہ نہیں رہ سکے گا۔

تعلیم اور حفظانِ صحت میں کاروبار کی طرح لفظ ''انفارمیشن ٹیکنالوجی'' کے مخفف IT میں T پر دیا جانے والا زور اپر منتقل ہو جائے گا۔

تاریخی اسباق

آج کے دور کا معلوماتی انقلاب انسانی تاریخ کا چوتھا معلوماتی انقلاب ہے۔ پہلا معلوماتی انقلاب میسو پوٹیمیا میں پانچ تا چھ ہزار سال پہلے لکھنے کے فن سے آیا۔ پھر..... آزادانہ طور پر چند ہزار سال بعد چین میں آیا اور اس سے بھی پندرہ سو سال بعد وسطی امریکہ میں مایا میں آیا۔ دوسرا معلوماتی انقلاب کتابوں کے لکھنے سے شاید 1300 سال قبل مسیح میں آیا اور پھر آزادانہ طور پر آٹھ سو سال بعد یونان میں آیا جب ہومر کی گائی جانے والی رزمیہ نظمیں ایتھنز کے ظالم حکمران پائی سس ٹرے ٹوس (Peisistreotos) نے کتابوں کی صورت میں نقل کرائیں۔ تیسرا معلوماتی انقلاب گٹن برگ کے چھاپہ خانہ کی ایجاد سے اور ایک جگہ سے دوسری جگہ لے جائے جانے والے ٹائپ کے حروف سے 1450ء یا 1455ء میں آیا۔ اس کے ساتھ ہی کھود کر لکھنے کا رواج بھی عام ہوا۔ ہمارے پاس پہلے دونوں معلوماتی انقلابات کی کوئی دستاویزات نہیں ہیں تاہم ہم یہ جانتے ہیں کہ تحریری کتب کے نقوش یونان، روم اور چین میں بہت گہرے مرتسم ہوئے۔ چین کی پوری تہذیب اور اس کے نظام حکومت کی بنیاد ابھی تک انہی نقوش کی بنیاد پر ہے۔ تیسرے معلوماتی انقلاب چھپوائی اور کھدائی کے ہمارے پاس بے شمار ثبوت موجود ہیں۔ کیا ہمارے پاس کوئی ایسی چیز موجود ہے جس سے ہم یہ جان سکیں کہ پانچ سو سال پہلے کیا ہوا تھا؟

پہلی چیز کے بارے میں جاننا قدرے فروتنی ہے۔

ہر کوئی یہ یقین رکھتا ہے کہ موجودہ معلوماتی انقلاب معلومات کے پھیلانے اور ان کی قیمت کم کرنے میں اپنا کوئی ثانی نہیں رکھتا۔ خواہ اس قیمت کا موازنہ لقمے کی قیمت یا کمپیوٹر کے مالک ہونے سے کیا جائے..... اور اس کی رفتار اور تیزی کا بھی کوئی ثانی نہیں ہے۔ ایسے یقین بھی احمق پن کے سوا کچھ نہیں ہیں۔

جس دور میں گٹن برگ نے چھپوائی کی مشین کا تعارف کرایا اس وقت یورپ میں ایک معقول معلوماتی صنعت موجود تھی۔ جو شاید اس وقت سب سے زیادہ ملازمین رکھنے والی صنعت تھی۔ یہ صنعت سینکڑوں راہبوں کی رہائش گاہوں (خانقاہوں) پر مشتمل تھی جن میں نہایت ماہر راہب بڑی تعداد میں رہتے تھے اور کتابوں کو اپنے ہاتھوں سے نقل کرتے تھے۔ ہر راہب صبح سے شام تک اپنے کام میں ہفتے میں چھ دن معروف رہتا۔ ایک محنتی اور تربیت یافتہ راہب ہر روز کم از کم چار صفحات روزانہ یا ہفتے میں 25 صفحات لکھتا۔ ہاتھ سے لکھے گئے صفحات کی سالانہ اوسط بارہ سو سے تیرہ سو صفحات ہوتی۔

پچاس سال بعد یعنی 1500ء تک تمام راہب بے کار ہو کر رہ گئے۔ ان راہبوں کی جگہ (بعض کا یقین ہے کہ یورپ میں لکھنے والے راہبوں کی تعداد دس ہزار سے زائد تھی) نئے پرنٹرز نے جن کی تعداد مشکل سے ایک ہزار تھی لے لی۔ اگرچہ پرنٹنگ کی صنعت کی بھی ابتداء ہی ہوئی تھی لیکن بعض نے پورے سکینڈے نیویا میں اپنا مقدر آزمانا شروع کر دیا۔ ایک کتاب کے چھاپنے کے لئے ایک مشترکہ ٹیم کی ضرورت ہوتی تھی جس میں کم وبیش بیس کاریگر ہوتے تھے۔ ابتداء اگر ایک ماہر ٹائپ تراش سے کی جائے تو اس کے تحت دس سے بارہ نیم ماہر جلد ساز ہوتے تھے۔ اس قسم کی ٹیم ہر سال تقریباً 25 عنوانات کے تحت کتب شائع کرتی۔ ہر کتاب کی اوسطاً تعداد دو صد ہوتی۔ پانچ ہزار صفحات طباعت کے لئے تیار ہوتے۔ 1505ء تک چھپنے والے صفحات کی تعداد کو یکمشت پانچ ہزار تک چھاپنا ممکن ہو گیا۔ اس کا مطلب ہے کہ ایک طابع ٹیم سالانہ پانچ ملین (پچاس لاکھ) صفحات چھاپنے لگی۔ جو 25000 سالانہ کتابوں کی صورت میں فروخت کے لئے تیار ہوتے۔ یا یوں کہہ لیجئے کہ پچاس سال کے عرصے میں ایک راہب کی بارہ سے تیرہ سو صفحات سالانہ لکھنے کی اوسط اب 250,000 صفحات سالانہ تک پہنچ گئی۔

ڈرامائی طور پر کتب کی قیمتیں بھی گر گئیں۔ 1450ء تک یعنی گٹن برگ کی ایجاد تک کتب لگژری میں شمار ہوتی تھیں اور صرف تعلیم یافتہ طبقۂ امراء ان کو خریدتا تھا لیکن جب مارٹن لوتھر کی جرمن بائبل 1522ء میں (ہزار سے زائد صفحات کی کتاب) شائع ہوئی تو غریب ترین کسان کنبہ بھی اس کی ایک جلد تو خرید سکتا تھا۔

قیمت اور قیمت میں رعایت تیسرے معلوماتی انقلاب میں اتنی زیادہ ضرور تھیں

جس قدر کہ آج کے چوتھے معلوماتی انقلاب کے دور میں ہیں اور یہی معاملہ رفتار اور اس کے پھیلاؤ کی وسعت کا تھا۔

یہی سب کچھ کسی اور بھی بڑی ٹیکنالوجی کے انقلاب میں ہوا ہے۔ روئی (کپاس، پنبہ، سوت) اگرچہ ایک نہایت پسندیدہ کپڑا بننے کا ریشہ دار عنصر ہے۔ اسے آسانی سے دھویا جاسکتا ہے، اس سے لاتعداد اقسام کے کپڑے بنے جاسکتے ہیں، تاہم اس پر وقت اور مہنگا مزدوری کا عمل درکار ہوتا ہے۔ ہاتھ سے ایک پاؤنڈ سوتی دھاگے کی تیاری پر 12 سے 15 دن تک ایک فرد کی محنت خرچ ہوتی ہے۔ جبکہ اس کے مقابلے میں اون کے ایک پونڈ کے دھاگے کی تیاری میں فرد کے ایک یا دو دن، لینن کے لئے دو سے پانچ دن اور سلک کے لئے چھ دن لگتے ہیں۔ 1764ء میں جب پہلی مرتبہ روئی پر ہونے والے کام کو مشین کے ذریعے کرایا گیا تو اس کام کے نتیجے نے صنعتی انقلاب کو ہوا دی۔ 1784ء میں مشین نے روئی پر ہونے والا فرد کے ہاتھوں کا کام 15 دن کی بجائے چند گھنٹوں میں کر دیا۔ (اتفاق سے یہ وقفہ وہی ہے جو ENIAC اور IBM -360 میں ہے۔) قیمتوں میں 70 فیصد کمی ہوئی جبکہ پیداوار 25 گنا بڑھ گئی۔ یہ صورتِ حال 1793ء میں ایلی وائٹنے (Eli Whitney) کی کپاس دھنکنے کی مشین کی ایجاد سے پہلے کی بات ہے۔ مذکورہ ایجاد کے بعد قیمتوں میں مزید کمی آئی اور سوتی دھاگے کی قیمت + 90 فیصد گر گئی جو بالآخر اس قیمت کا ہزارواں حصہ رہ گئی جو قیمت صنعتی انقلاب سے پچاس یا ساٹھ سال پہلے تھی۔

جس طرح قیمتوں میں کمی اور رفتار پیداوار میں تیزی کے جو اہم اثرات نئی طباعتی ٹیکنالوجی نے طباعت کی صنعت پر مرتب کئے ویسے ہی اثرات معلومات پکاری جانے والی صنعت پر بھی مرتب ہوئے۔ پہلی پہلی طبع ہونے والی کتب گٹن برگ بائبل کی مانند لاطینی میں تھیں اور ان کے موضوعات وہی راہبوں کے ہاتھوں سے لکھی جانے والی کتابوں کے

موضوعات مذہبی اور فلسفیانہ صحیفوں اور لاطینی متنوں کے بچے کھچے آثار پر مشتمل تھے۔ لیکن ابھی دس سال بھی نہیں گزرے تھے کہ کتب یونانی اور سامی زبانوں کے علاوہ مقامی زبانوں جن میں انگریزی اور زیادہ تر دیگر یورپی زبانیں بھی شامل تھیں چھپنا شروع ہو گئیں۔ 1476ء میں یعنی گٹن برگ کی ایجاد کی صرف بیس سال بعد انگریزی کے طابع ولیم کیکسٹن (William Caxton) (1491ء-1422ء) نے عام دنیاوی موضوعات پر کتب جیسے شطرنج وغیرہ شائع کیں۔ 1500ء تک مقبولِ عام ادب صرف نظم (رزمیہ) نہ رہ گیا بالخصوص وہ جو ازبر کرنے سے منتقل کیا جاتا تھا بلکہ نثری ادب بھی کتابوں میں طبع ہونے لگا۔

دیکھتے دیکھتے اس اشاعتی انقلاب نے اطلاعاتی ہدایات دینے کا سلسلہ بمعہ تعلیمی نظام کے تبدیل کر دیا۔ آنے والے چند عشروں میں یورپ کے طول و عرض میں ایک کے بعد دوسری یونیورسٹی قائم کی گئیں لیکن ان کا انداز پہلی یونیورسٹیوں سے جداگانہ تھا۔ ان کا تعلق نظامِ چرچ سے نہ تھا بلکہ وہ دینیات کی تعلیم کے لئے بھی نہ تھیں۔ ان کا قیام غیر کلیسائی' قانون' طب' ریاضی' فطرتی طبیعات (سائنس) کے لئے مخصوص تھیں۔ نتیجے کے طور پر (گو نتیجے کی مکمل طور پر برآمدگی کے لئے دو سال لگے۔) کتاب کی اشاعت نے ایک عالمی نظامِ تعلیم اور موجودہ طرز کے سکولوں کو جنم دیا۔

اشاعت و طباعت کا سب سے زیادہ اثر گٹن برگ کی ایجاد سے پہلے کے یورپ نے قبول کیا اور وہ بھی خصوصیت کے ساتھ چرچ نے .....اشاعت و طباعت نے پروٹیسٹنٹ کی کلیسائی اصلاحات کو ممکن بنایا۔ اس سے پہلے کی کلیسائی اصلاحات یعنی انگلستان میں جون وائی کلف (Gohn Wycliffe) (1384ء-1330ء) اور بوہیمیا میں جان ہس (Jan Hus) (1415ء-1372ء) کی کلیسائی اصلاحات کو اگرچہ برابر کی پزیرائی ملی لیکن ان کے تحت آنے والا انقلاب نہ تو دور دراز پہنچ سکا اور نہ ہی تیز رفتار ثابت ہوا۔ وجہ اس کی صرف یہ تھی کہ یہ اصلاحات اتنی پھیلیں جتنی بولنے والے الفاظ مقامی طور پر پھیلا سکتے ہیں۔ وہ مقامی ہو کر رہ گئیں یا کچھ دباؤ کا شکار ہو گئیں۔ جب 31 اگست 1517ء کو مارٹن لوتھر نے اپنی کلیسائی اصلاحات کے 95 مقالے ایک دھندلائے ہوئے جرمنی کے دیہات کے گرجے کے دروازے پر تقسیم کئے تو اس کا مقصد چرچ کے اندر ہی ایک روایتی قسم کی مذہبی بحث کا آغاز کرنا تھا۔ لیکن لوتھر کی مرضی کے بغیر (اور شاید اس کے علم کے بغیر

بھی) ان اصلاحات کو چھاپا گیا اور پورے جرمنی میں مفت تقسیم کر دیا گیا۔ اور پھر سارے یورپ میں۔ اس چھپے ہوئے پمفلٹ نے ایک مذہبی تیز اور گرم آندھی برپا کر دی جو بعد میں اصلاحات کی شکل اختیار کر گئی۔

> کیا پرنٹنگ پریس کے بغیر 1500ء کے نصف کے بعد آنے والا دریافتوں کا دور (معلومات کا دور Age of Discovery) مکمل ہوتا؟ پرتگالی بحری سفر کرنے والوں نے افریقہ کے مغربی ساحل کے ساتھ ساتھ قدیم ہندوستان اور اس کے آس پاس کے علاقوں تک پہنچنے کے لئے نزدیکی راستے کی تلاش کی خاطر جو بحری سفر کیا اس میں ہر پیش قدمی کی خبر چھپتی رہی۔ یہ اشاعت و طباعت کا فن ہی تھا جس نے کولمبس کو (اگرچہ یہ بالکل غلط ہے) مغربی افق کے اس پار کہانیوں کے دیس کے نقشے پیش کئے جس طرح کہ مارکو پولو کو چین اور افسانوی جاپان کے پیش کئے۔ فنِ طباعت نے ہر ایک سمندری سفر کی معلومات مہیا کیں اور زیادہ سے زیادہ قابل اعتماد نقشے چھاپے۔

غیر معاشیاتی تبدیلیوں کی تخصیص نہیں کی جا سکتی۔ لیکن معاشرے، تعلیم، تہذیب و تمدن ..... مذہب سے قطع نظر ..... اثرات کے لحاظ سے اسی قدر تیز رفتار تھا جس قدر کہ آج کے دور کا معلوماتی انقلاب اہم اور تیز (اگرچہ تیز تر نہیں) ہے۔

ٹیکنالوجسٹوں کے لئے تاریخی اسباق

طبع شدہ کتب کا آخری معلوماتی انقلاب آج کے دور کے ٹیکنالوجسٹوں یعنی IT اور MIS کے لوگوں اور CIOs کے لئے ایک سبق رکھتا ہے۔ کہ وہ (متذکرہ لوگ) منظر سے ہٹ نہیں جائیں گے لیکن ہو سکتا ہے کہ "سپر سٹار" اعلیٰ درجے کے اداکار ہونے کی بجائے "سپورٹنگ کاسٹ" (امدادی یا ذیلی اداکار) جیسے کہ گزشتہ چالیس برسوں سے چلے آ رہے ہیں۔

اشاعتی انقلاب نے فوری طور پر ایک نیا معلوماتی ٹیکنالوجسٹوں کا طبقہ تخلیق کیا تھا

جس طرح کہ حالیہ دور کے زیادہ تر معلوماتی انقلابات نے کئی اقسام کے معلوماتی کاروبار IT اور MIS کے ماہرین' سافٹ ویئر کے ڈیزائنرز اور چیف انفارمیشن آفیسر پیدا کیے ہیں۔ اشاعتی انقلاب کے IT کے لوگ ابتدائی چھاپنے والے تھے۔ وہ زندہ نہیں ہیں یہاں تک کہ ان کا 1455ء میں تصور کرنا بھی مشکل تھا۔ 25 سال بعد وہ ستارے بن گئے تھے۔ چھپوائی کے فن کے ان باکمال لوگوں کو ہر جگہ پہچانا جاتا تھا اور سارے یورپ میں ان کی تنظیم کی جاتی تھی۔ بالکل اس طرح جس طرح آج کے دور میں کامیاب اور نمایاں سافٹ ویئر اور کمپیوٹر کمپنیوں کی دنیا بھر میں شہرت اور نیک نامی ہے۔ چھاپنے والوں پر بادشاہ' شہزادے' یورپ اور خوشحال شہری عزت و احترام کے ڈونگرے برسانے کے علاوہ نقد انعامات بھی نچھاور کرتے تھے۔

عزت و احترام کے خطابات اور القاب سے نوازا جانے والا پہلا مشہور طابع وینس کا ایلڈس مینوٹی اس (Aldus Manutius) (1515ء-1449ء) تھا۔ اس کو علم ہوا تھا کہ ایک نئی چھاپنے والی مشین ایک پلیٹ سے بہت زیادہ پرنٹ (طبع شدہ کاغذ) نکال سکتی ہے جبکہ 1505ء میں وہ صرف ایک ہزار پرنٹ نکالتی تھی۔ اس نے کم قیمت والی ڈھیروں کتب شائع کیں۔ ایلڈس مینوٹی اس نے طباعت کی باقاعدہ صنعت قائم کی۔ وہ اس لحاظ سے بھی پہلا شخص تھا کہ اس نے لاطینی کے علاوہ دیگر زبانوں میں بھی اشاعت کا کام کیا اور اپنے ہم عصر مصنفین کی کتب شائع کیں۔ اس نے اپنے پریس سے مجموعی طور پر ایک ہزار سے زائد عنوانات کے تحت کتب شائع کیں۔

طباعت یا اشاعت کے ان عظیم ٹیکنالوجسٹوں میں سے آخری ٹیکنالوجسٹ اور چھپوائی کے فن کا ایٹورپ کا رہنے والا شہزادہ کرسٹو فی پلانٹین (Christophe Plantin) (1589ء-1520ء) تھا۔ اس نے اپنی کام کی زندگی کا آغاز شاگرد پیشہ جلد ساز سے کیا۔ اس نے یورپ کی عظیم ترین اور مشہور ترین چھپوائی کے کام کی کمپنی قائم اور

تعمیر کی۔ اس نے دو ٹیکنالوجیوں چھپوائی اور کندا کاری کے اتصال سے مصور کتاب شائع کی۔ وہ اینٹورپ کا امیر ترین شخص بن گیا۔ اس دور میں اگر اینٹورپ دنیا کا امیر ترین شہر نہیں تھا تو کم از کم یورپ کا امیر ترین شہر ضرور تھا اور کرسٹوفی اس قدر امیر ہو چکا تھا کہ اس نے اپنی رہائش کے لئے ایک شاندار محل تعمیر کرایا جو آج تک چھپوائی کے فن کے عجائب گھر کی صورت میں باقی ہے۔ لیکن کرسٹوفی خود اور اس کا چھپوائی کا پریس اس کی زندگی کے آخری ایام میں زوال پذیر ہونا شروع ہو گئے اور جلد ہی قعرِ گمنامی میں چلے گئے۔

1580ء کے اردگرد طابع حضرات ٹیکنالوجی کو مرکزِ نگاہ بناتے ہوئے معمولی کاریگر بن گئے اور پھر تاجر حضرات بن گئے لیکن یقینی طور پر وہ اعلیٰ درجے کے شہری نہیں رہے تھے۔ اب ان کی منافع کاری میں بھی کمی آ گئی تھی اور انہیں سرمایہ کاری میں بھی مشکل پیش آنے لگی تھی۔ ان کی جگہ جلد ہی ان حضرات نے لے لی جن کو ہم آج ''پبلشرز'' کہتے ہیں۔ (حالانکہ کافی دیر تک پبلشرز ایک جماعت کے طور پر نہیں ابھرے) لوگ اور ان کی فرمیں جن کی نگاہوں کا ارتکاز اب ''IT'' میں T پر نہیں بلکہ ''I'' پر تھا کامیابی کی سمت بڑھے۔

اس تبدیلی کا آغاز اس لمحے ہوا جب نئی ٹیکنالوجی نے اپنے تاثرات انفارمیشن (معلومات) پر مرتسم کرنے شروع کر دیئے اور اس کے ساتھ ہی اثرات پندرھویں صدی کے کلیدی اداروں یعنی چرچوں اور یونیورسٹیوں کے معانی اور وظائف پر بھی مرتسم ہوئے۔ یہ تبدیلی اس مقامِ اتصال پر نئے معلوماتی انقلاب میں بھی واقع ہوتی رہی جس پر ہم اب کھڑے ہیں۔ کیا یہ وہ مقام تو نہیں جہاں اس وقت انفارمیشن ٹیکنالوجی اور ٹیکنالوجسٹ کھڑے ہیں؟

طباعت کا نیا انقلاب

یہ حقیقت تسلیم کرنے کے لئے کوئی دلیل موجود نہیں ہے کہ نیا معلوماتی انقلاب بالکل اعلیٰ ترین ٹیکنالوجی (ہائی-ٹیک) پر مبنی ہوگا۔ اس لئے کہ ہم 1950ء سے آگے کے

سالوں میں اصلی معلوماتی انقلاب سے گزرے ہیں۔ یہ انقلاب کمپیوٹر اور الیکٹرونکس کی بنیاد پر نہیں ہے۔ جس چیز کی حقیقی طلب ان گزشتہ سالوں میں رہی ہے وہ پرانے غیر ٹیکنیکل کام ہی کی رہی ہے یعنی طباعت (Print) کی۔

1950ء میں جب پہلی بار ٹیلیویژن پورے ملک پر چھا گیا تھا تو ہر جگہ یہی خیال تھا کہ اب طباعت اور بالخصوص کتابوں کی اشاعت و طباعت کا خاتمہ ہے۔ تب امریکہ کی آبادی دو تہائی بڑھی ہے۔ کالجوں اور یونیورسٹیوں کے طلبہ کی تعداد جو چھپی ہوئی کتب کے سب سے بڑے صارفین اور استعمال کنندگان ہیں کی تعداد پانچ گنا بڑھی ہے تاہم اس عرصے میں امریکہ میں چھپنے والی کتب اور فروخت ہونے والی کتب کی تعداد پندرہ گنا فراواں ہوئی بلکہ شاید وہ بیس گنا کے قریب جا پہنچی ہے۔

عام طور پر یہ یقینی سمجھا جاتا ہے کہ بڑی ''ہائی ٹیک'' کمپنیوں' ساٹھ ستر کی دہائی میں آئی-بی-ایم اور 1980ء سے مائیکروسافٹ دوسری جنگِ عظیم کے بعد کاروباری لحاظ سے بڑی تیز ترین کمپنیاں رہی ہیں لیکن دو پرنٹ کمپنیاں متذکرہ کمپنیوں کی طرح ہی جنگِ عظیم دوم کے بعد کے دور میں کاروباری لحاظ سے پھلی پھولی ہیں۔ ان دو کمپنیوں میں سے ایک تو جرمنی کی کمپنی ''بیرٹلمان گروپ'' ہے جو ہٹلر سے قبل پروٹیسٹنٹ فرقے کی دعائیں چھاپنے والی ایک چھوٹی سے پبلشنگ کمپنی تھی اور جسے نازیوں نے تقریباً تلف ہی کر دیا تھا۔ جنگِ عظیم دوم کے بعد اس کمپنی کے بانی کے پوتے رین ہارڈ موہن (Reinhard Mohan) نے اسے دوبارہ زندہ کیا۔ اس کمپنی کا ابھی تک جو حصہ پرائیویٹ طور پر کام کر رہا ہے اسے وہ فروخت اور نفع کے بغیر ہی تقسیم کرتا ہے۔ آج کل یہ کمپنی چھپے ہوئے مواد (اخبارات کے علاوہ) کی دنیا کی نمبر ایک پبلشنگ اور تقسیم کار کمپنی ہے۔ سوائے چین اور روس کے دنیا کے بہت سے شہروں میں کمپنی کے اپنے ادارے اور ذیلی کمپنیاں ہیں (مثال کے طور پر امریکہ میں رینڈم ہاؤس ہے۔) بک کلب ہیں اور رسائل وغیرہ ہیں (جیسے فرانس سے مشہور کاروباری رسالہ ''کیپٹل'' شائع ہوتا ہے۔) اسی طرح تیزی سے آسٹریلیا کے پیدائشی روپرٹ مرڈھک (Rupert Murdoch) پرنٹنگ کے کاروبار کی ترقی ہوئی۔ ابتداء میں اس نے صوبائی سطح پر دو اخبارات شائع کرنے شروع کیے۔ اب مرڈھک دنیا بھر کے انگریزی بولنے اور سمجھنے والے لوگوں کے لئے شائع ہونے والے دو اخبارات کا مالک

ہے۔ یہ انگریزی رسائل اور کتب کا بڑا پبلشر ہے اور کمپیوٹر سے پہلے کی ایک بہت بڑی معلوماتی کمپنی کا مالک بھی تھا یعنی متحرک فلمیں بنانے والی کمپنی کا۔

کتابوں کی اس صنعت سے بھی تیزی سے تیز رفتاری سے ترقی کرنے کا اشاعتی ذریعہ "عامتہ الناس" کے پڑھنے کے خصوصی رسائل (میگزین) ہیں۔ یہ عام میگزین دنیا بھر میں اپنا مقام پالینے کی وجہ سے بہت بڑا اشاعتی سلسلہ رکھتے ہیں۔ یہ رسائل 1920ء اور 1930ء کے امریکہ پر چھا گئے۔ مثال کے طور پر لائف (Life) اور سیٹرڈے ایوننگ پوسٹ وغیرہ جو اب معدوم ہو چکے ہیں اور یہ حقیقتاً ٹیلیویژن کا شکار ہوئے ہیں۔ اب امریکہ میں کئی ہزار.....ایک رپورٹ کے مطابق تین ہزار .....خصوصی عوامی رسائل موجود ہیں جن میں سے ہر ایک کی اشاعت پچاس ہزار سے لے کر 100 ہزار کے درمیان ہے اور یہ انتہائی منافع بخش بھی ہیں۔

نمایاں طور پر مثالی نظر آنے والے وہ رسائل ہیں جو کاروبار یا معاشیات کے بارے میں زیادہ مواد شائع کرتے ہیں۔ اس قسم کے تین مشہور امریکن میگزین "بزنس ویک" (ہفتہ وار) "فارچون (ہفتے میں دو بار شائع ہونے والا) اور فاربس (Forbes) ماہوار ہیں۔ ہر ایک کی اشاعت دس لاکھ کے قریب ہے۔ دوسری جنگِ عظیم سے پہلے لندن سے شائع ہونے والا "اکونومسٹ" دنیا کا واحد رسالہ تھا جو منظم طور پر ہر ہفتے معاشیات' سیاسیات اور دنیا کے تمام کاروباروں کے بارے میں رپورٹیں شائع کرتا تھا لیکن عملی طور پر برطانیہ کے باہر اس کی شناخت بہت کم تھی۔ اس حوالے سے اس کی اشاعت بہت کم تھی جو کہ سو ہزار کے قریب تھی۔ اب اس کی امریکہ کے اندر اشاعت فی ہفتہ 300 ہزار سے زائد ہے۔

اسی طرح کے کثیر الاشاعت کئی اور رسائل عامتہ الناس کے لئے موجود ہیں۔ ہر موضوع پر اور ہر دلچسپی کے لئے بھی رسائل کی تعداد اور اشاعت خاصی وزنی ہے۔ حفظانِ صحت اور آرکسٹرا کی موسیقی' نفسیات اور خارجی امور' عمارات کی تعمیر اور موزوں خانہ داری اور کمپیوٹر وغیرہ کے لئے بھی رسائل کثرت سے شائع ہوتے ہیں۔ کوئی ایسی صنعت' کوئی ایسا کاروبار اور کوئی ایسا فن نہیں جس کے بارے میں رسائل نہ چھپتے ہوں۔ کامیاب اور انتہائی قدیم رسائل میں سے ایک "سائنٹفک امریکن" رسالہ جس کا اجراء (بلکہ دوبارہ

اجراء) 1940ء میں ہوا ایسا رسالہ ہے جس میں نامور سائنسدان اپنے ہم عصر دوسرے سائنسدانوں کو اپنے خصوصی سائنسی موضوع کے بارے میں اور اس میں اپنی کارکردگی کے بارے میں بتاتے ہیں۔ اس رسالے کے ذریعے سائنسدان ایک دوسرے کو پہچانتے ہیں اور جن کی سائنسی دریافتیں یا مسائل ایک جیسے ہوں وہ باہم مشاورت کے لئے مل بھی بیٹھتے ہیں۔

وہ کیا ہے جو پرنٹ میڈیا (ذرائع اشاعت) کی کامیابی کی وضاحت کرتا ہے؟

امریکہ میں شاید چھپی ہوئی کتب کے اضافہ میں واحد اور عظیم ترین حصہ کالج کے طلبہ کو شمار کیا جاسکتا ہے۔ یہ اضافہ کالج کی منظور شدہ کتب اور کالج ٹیچرز کی تجویز کردہ کتب کی وجہ سے ہے۔ کتب کی اشاعت میں دوسرا بڑا حصہ ان کتب کا ہے جو 1950ء سے پہلے کسی مقدار میں موجود نہیں تھیں۔ کسی چھوٹی سی مقدار میں بھی ناپید تھیں۔ ایسی کتب کے لئے انگریزی میں کوئی لفظ موجود نہیں تھا۔ لیکن جرمنی کے وہ پبلشرز جنہوں نے ان کتب میں زبردست توانائی محسوس کی اور سب سے پہلے ایسا پبلشنگ ہاؤس قائم کیا کہ وہ ایسی کتب چھاپے گا' وہ آنجہانی ای-بی-وون وہیرنالپ (E-B-Von Wehrenalp) تھا۔ (جس نے ڈیوسل میں ایکون ورلاگ (Econ Verlag) کی بنیاد رکھی اور اب بھی میرا جرمن پبلشر ہے) اس کام کو سیش بش (Sach buch) کہتا ہے۔ ایسی کتاب جو کسی ماہر نے غیر ماہرین (اناڑیوں) کے لئے لکھی ہو۔ جب وہیرنالپ کو سیش بش کی وضاحت کے لئے کہا گیا تو اس نے کہا "یہ تحریر لطف اٹھانے کے لئے ہوتی ہے اور یہ تعلیماتی ہوتی ہے۔ لیکن اس کا مقصد دل لگی ہوتا ہے اور نہ ہی تعلیم دینا ہوتا ہے۔ اس کا مقصد "معلومات" ہوتا ہے۔"

متذکرہ وضاحت عامۃ الناس کے لئے کثیر تعداد میں شائع ہونے والے خصوصی میگزینوں کی بھی ہے۔ خواہ وہ عام آدمی کے لئے لکھے گئے ہوں جو ادویات کے متعلق جاننا چاہتا ہے یا وہ کسی پلمبر کے متعلق ہوں جو یہ جاننا چاہتا ہے کہ پلمبرنگ کے کاروبار میں کیا کچھ ہوتا ہے۔ وہ معلومات مہیا کرتے ہیں۔ عامۃ الناس کے لئے خصوصی رسائل اپنے قائین کو "بیرون" کے متعلق بتاتے ہیں۔ وہ اپنے قاری کو آگاہ کرتے ہیں کہ کسی پیشے میں' کسی فن میں اور کسی صنعت میں اس کے اپنے کام' کاروبار' دکان یا دفتر کے باہر کیا ہو رہا

ہے؟ دوسرے ممالک میں پیداوار اور ٹیکنالوجی کے مقابلے میں کیا ہو رہا ہے۔ فنون کی نشوونما کی صورتِ حال کیا ہے۔ سب سے بڑھ کر یہ معلوم ہوتا ہے کہ مختلف پیشوں، فنون اور صنعتوں میں لوگ کیا کر رہے ہیں؟ (یا وہ کوئی ہمیشہ عظیم ترین معلومات ہوتی ہیں.....یا غلط معلومات.....ساری خبر رسانی کا خارج قسمت۔)

اور اب طباعت کا ذریعۂ ابلاغ برقی ذرائع اپنا رہا ہے۔ پانچ سو سال پہلے کے ایلڈس مینوٹائی اس کے بعد تیز ترین کتب فروش ایمیزن-کام (Amazon-com) ہے جو انٹرنیٹ پر چھپی ہوئی کتب بیچ رہا ہے۔ چند ہی سالوں میں یہ ادارہ انٹرنیٹ کا بڑا خوردہ فروش سوداگر بن جائے گا۔ برٹلزمان نے 1998ء کے موسمِ خزاں میں ایمیزن-کام کے مقابلے کے ادارے بارنیس اینڈ نوبل کے 50 فیصد حصص خریدے۔ عامۃ الناس کے لئے مخصوص رسائل کے اب آن-لائن ایڈیشن چھاپ رہے ہیں اور ان کو انٹرنیٹ پر جاری کر رہے ہیں تاکہ انہیں وہاں سے ان کے مستقل چندہ ادا کرنے والے خریدار اپنے مصرف کے لئے چھاپ سکیں۔ ''اٹ'' کے متبادل پرنٹ اب بذریعہ الیکٹرونک ٹیکنالوجی طبع کردہ معلومات کی تقسیم کا ذریعہ بن گئے ہیں۔

تقسیم کاری کے یہ نئے ذریعے لازمی طور پر طبع کردہ کتب میں تبدیلی لائیں گے۔ نئے تقسیم کاری کے ذرائع جو کچھ وہ تقسیم کرتے ہیں اس کو ضرور بدل دیتے ہیں۔ تاہم انہیں خواہ تقسیم کیا جائے یا سٹور کیا جائے وہ طبع شدہ مواد ہی رہتا ہے اور وہ تب بھی ''معلومات'' ہی مہیا کرتا ہے۔

دوسرے الفاظ میں معلومات کے لئے مارکیٹ موجود ہے۔ اگرچہ وہ ابھی تک غیر منظم ہے اور اسی طرح مواد کی تقسیم غیر منظم ہی ہے۔ اگلے چند سالوں میں.....جو ایک یا دو عشروں سے زیادہ نہیں ہوں گے دونوں ہی بدل جائیں گے اور یقینی طور پر یہ تبدیلی ''حقیقی نیا معلوماتی انقلاب'' ہو گی۔ جس کی راہنمائی ''اٹ'' کے لوگ نہیں بلکہ اکاؤنٹنٹس اور پبلشرز کر رہے ہوں گے۔ پھر تب ہی دونوں کاروبار اور افراد کو یہ جاننا ہو گا کہ انہیں کن معلومات کی ضرورت ہے اور وہ انہیں کیسے حاصل کر سکتے ہیں۔

ان کو جاننا ہو گا کہ وہ معلومات کو اپنے ایک کلیدی ذریعے کے طور پر منظم کریں۔

ب: معلومات کارِ عظیم کی ضرورت ہیں

ہم ابھی یہ جاننے کی ابتداء کر رہے ہیں کہ ہم معلومات کو بطور ایک اور لہر کے کیسے استعمال کریں۔ لیکن ہم پہلے ہی سے کاروباروں کی ضرورت کے بڑے حصوں کے معلوماتی نظام کا خاکہ تیار کر سکتے ہیں۔ پھر ہم ان اصولوں کے بارے میں سمجھنا شروع کر سکتے ہیں جو کاروبار کی تہ میں ہیں اور کل کو جنہیں کاروبار کے منتظمین نے سنبھالنا ہوگا۔

ہم شاید کہیں' کاروبار کا ڈھانچہ دوبارہ تعمیر کرنے میں اور اپنے معلوماتی نظام کی روایتی کہنہ معلومات کا تجزیہ کرنے میں دور نہ نکل جائیں۔ حقیقت یہ ہے کہ بہت سے کاروبار قیمتوں کا تعین کرنے کے روایتی طریقے کی بجائے اب کارکردگی کی بنیاد پر قیمتوں کے تعین پر آ چکے ہیں۔ یہ طریق کار ابتداء میں مینوفیکچرنگ میں اپنایا گیا۔ جہاں یہ اب بھی وسیع طور پر استعمال کیا جا رہا ہے۔ اب یہ خدماتی کاروباروں بلکہ غیر کاروباری اداروں جیسے یونیورسٹی وغیرہ میں بھی پھیل رہا ہے۔ کارکردگی کی بنیاد پر قیمتوں کے تعین میں کاروبار کے عمل کے مختلف مرحلے اور کارکردگی کی پیائش کے مختلف طریقے پیشِ نظر ہوتے ہیں۔

> روایتی طور پر قیمتوں کا تعین ستر پچھتر سال پہلے جنرل موٹرز نے شروع کیا۔ اس نظام میں مینوفیکچرنگ کے شعبوں کے خرچ کی اوسط نکالی جاتی تھی۔ حالانکہ مقابلے کی دوڑ میں مینوفیکچرنگ کے پورے اخراجات شمار میں آتے ہیں جن میں منافع کی ایک شرح جمع کی جاتی ہے۔ قیمتیں مقرر کرنے کا یہی طریقہ بہتر ہے اور اسے ہی ''کارکردگی کی بنیاد'' پر قیمتوں کے تعین کے لئے منتخب کیا جا چکا ہے۔ یہ طریق زیادہ منضبط رکھا جا سکتا ہے۔ اس کا بنیادی طور پر احاطہ کرنا یوں ہوگا کہ کاروبار ایک مختلف عملی اجزاء کا مرکب ہے جو اس وقت شروع ہوتا ہے جب تمام مطلوبہ مال اسباب فراہم ہو' جس چیز کی تیاری مقصود ہے اس کے تمام افراد دستیاب ہیں اور کارخانے یا کام کی کسی بھی دوسری جگہ پہنچ چکے ہوں۔ مختلف مراحل سے گزرنے کے بعد وہ چیز تیار ہو جائے جسے ایک جگہ سے دوسری جگہ پہنچا دیا گیا ہو۔

باربرداری کے خرچ کے بعد بھی ابھی صارف تک پہنچنے کا خرچ باقی ہو۔ اس "باقی" کو بھی کل خرچ میں جمع کر کے ہی اصل "پیداوار" کی قیمت لگائی جاتی ہے بلکہ صارف کے اپنے خرچے پر پیداواری شے کو نصب اور گھر تک منتقل کرنے کا خرچ کل لاگت میں جمع کیا جاتا ہے۔

روایتی طریقہ قیمت مقرر کرنے کا یہ تھا کہ کوئی کام کرنے کا خرچ کیا آتا ہے مثال کے طور پر کسی کسے ہوئے بیج کو کھولنے پر کیا خرچ آتا ہے۔ کارکردگی کی بنیاد پر طے کی جانے والی قیمت میں نہ کئے جانے والے کام کی لاگت بھی ڈالی جاتی ہے جس میں مشین کی مرمت' صفائی کے لئے بند کر دیا جانے والا وقت یا کسی پرزے کی تبدیلی وغیرہ کی قیمت یا بحری جہاز کے ذریعے بھیجنے میں انتظار کا وقت پر لاگت کے علاوہ کسی مشینری کے ناقص حصے کی تبدیلی وغیرہ کے عرصے کی لاگت بھی شامل ہے۔ نہ کئے جانے والے کام کی لاگت روایتی قیمت مقرر کرنے کے طریقے میں شامل نہیں کی جاتی تھی۔ کیونکہ یہ بعض اوقات اصل لاگت سے بھی بڑھ جاتی تھی۔ کارکردگی کی بنیاد پر مقرر کی جانے والی قیمت ہی قیمت پر درست گرفت رکھتی ہے بلکہ نتیجے پر بھی گرفت رکھتی ہے۔

روایتی قیمت مقرر کرنے کا طریقہ یہ فرض کرتا ہے کہ کوئی کیا جانے والا کام..... مثال کے طور پر حرارت سے کیا جانے والا کام..... کیا جانا ہے اور اسے وہاں ہی کیا جانا ہے جہاں ویسا کام آج کل ہو رہا ہے۔ کارکردگی پر قیمت کا تعین کرنے والا طریقہ کہتا ہے "کیا اس کام کو لازمی طور پر کرنا ہے؟" اگر ایسا کرنا ہی ہے تو یہ کہاں اچھے طور پر کیا جاتا ہے۔ کارکردگی کی بنیاد پر کام کرنے والا طریقہ' کئی ایسے تجزیات جو پہلے طریقہ ہائے کار تھے' کو سمیٹتا ہے۔ ان میں قدر و قیمت کا تجزیہ' طریقوں کا تجزیہ' معیاری مینجمنٹ اور قیمتوں کا مقرر کرنا وغیرہ شامل ہیں۔

متذکرہ رسائی یعنی فعالیت کی بنیاد قیمتوں کے تعین کا طریقہ بنیادی طور پر مینوفیکچرنگ قیمتیں کم کر دیتا ہے۔ بعض صورتوں میں پوری ایک تہائی۔ اس کا زیادہ اثر "خدمات" کے کاروبار پر پڑتا ہے۔ بہت سی مینوفیکچرنگ فرموں میں قیمتوں کے تعین کے لئے کھاتے داری ناکافی ہے لیکن خدماتی صنعت بنک' پرچون فروشی کے اسٹور' ہسپتال'

سکولز' اخبارات' ریڈیو اور ٹیلیویژن اسٹیشن..... کے ہاں تو قیمت کے متعلق کوئی معلومات ہوتی ہی نہیں۔ فعالیت پر مبنی قیمتوں کے تعین کی معلومات بتاتی ہیں کہ کیوں قیمتوں کے تعین کا روایتی طریقہ خدمات انجام دینے والی کمپنیوں کے لئے کامیاب نہیں رہا۔ یہ اس لئے ہوا کہ اس کی تیکنیکیں غلط تھیں۔ اس لئے بھی روایتی طریقے غلط مفروضے اختیار کرتے رہے۔ خدماتی کمپنیاں کسی انفرادی طریق عمل سے وہ کچھ نہیں کر سکتیں جو مینوفیکچرنگ کمپنیوں نے روایتی قیمتوں کے تعین کے بارے میں کیا۔ انہیں اس مفروضے سے ابتداء کرنی چاہئے کہ ''قیمت صرف ایک ہے۔ اور وہ ہے مجموعی طریق کار کی'' اور یہ قیمت کسی بھی دیئے گئے عرصے کے لئے رہے گی۔ قیمتوں کے مقررہ رہنے اور اوپر نیچے ہونے میں جانا پہچانا فرق جس پر قیمتوں کے تعین کا روایتی طریق کار اپنی بنیاد رکھتا ہے۔ خدمات کے شعبے میں اپنا کوئی جواز نہیں رکھتا اور نہ ہی روایتی طریق کار میں کوئی دوسرا مفروضہ اس قسم کا ہے کہ سرمایہ خدمات کا نعم البدل ہو سکتا ہے۔ حقیقتاً کوئی بھی علم پر مبنی کام بالخصوص اضافی سرمایہ کاری کو کم خدمت گاروں کی بجائے زیادہ خدمت گاروں کی طلب ہوتی ہے۔ ایک ہسپتال جب امراض کی تشخیص کا کوئی اوزار خریدتا ہے تو اس خرید کے نتیجے میں وہ کسی خدمت گار کو فارغ نہیں کر دے گا۔ بلکہ اسے اس سے سازوسامان سے کام لینے کے لئے چار پانچ افراد کی خرید ضرورت ہوگی۔ دیگر تنظیمیں جن کی بنیاد علم پر ہے کو بھی اسی قسم کا سبق سیکھنا ہوگا۔ لیکن تمام قیمتیں ایک مخصوص عرصے کے لئے مقرر ہوں گی تاہم اس میں تمام ذرائع ایک دوسرے سے بدلے نہیں جا سکتے کیونکہ یہی وہ مفروضے ہیں جن سے فعالیت پر مبنی قیمتوں کے تعین کے طریقے کی ابتداء ہوتی ہے۔ ان کا خدمات پر اطلاق کر کے ہم پہلی مرتبہ قیمت کے حوالے سے معلومات اور کنٹرول حاصل کریں گے۔

> مثال کے طور بنک کئی عشروں سے کھاتے داری کی روایتی تیکنیکیں اپنے کاروبار پر چسپاں کرنے کی کوشش کر رہے ہیں..... کہ وہ انفرادی طریق عمل اور خدمات کی قیمت نکالیں لیکن ان کو نہ ہونے کے برابر نتائج حاصل ہوئے ہیں۔ اب انہوں نے یہ کہنا شروع کر دیا ہے کہ وہ کونسی فعالیت ہے جو قیمتوں اور نتائج کا مرکز ہے۔ اس کا ایک جواب تو ''گاہک'' ہے۔ بنک کے کسی ایک شعبے

میں گاہک پر آنے والا خرچ مقررہ قیمت ہے۔ اس طرح یہ فی گاہک "حاصل" ہے..... جو ایک گاہک خدمات میں سے انفرادی طور پر اور ملی جلی خدمات مجموعی طور پر استعمال میں لاتا ہے جو قیمت اور منفعت دونوں کا تعین کرتا ہے۔ مغربی یورپ کے خوردہ فروش جو خوردہ قیمت سے بھی کم قیمت پر اشیاء بیچتے تھے۔ کچھ عرصہ اس حقیقت سے باخبر رہے۔ وہ فرض کرتے ہیں کہ جب ایک دفعہ طاقچے کی جگہ مقرر کر دی گئی تو اس کی قیمت مقرر کر دی گئی۔ انتظامیہ ایک مقررہ عرصے کے لئے اس کی قیمت زیادہ سے زیادہ جتنی رکھ سکتی ہے رکھتی ہے۔ اس سے توجہ کا ارتکاز نتیجے پر کنٹرول رکھنے کی طرف ہوتا ہے کہ خوردہ فروش کم قیمتوں اور کم گنجائش کے باوجود اپنے منافع کے امکان کو بڑھائے رکھتے ہیں۔

کچھ جگہوں پر جیسے تحقیقاتی لیبارٹریاں ہیں وہاں پیداواریت (پیداکاری) کی پیمائش بڑی مشکل ہوتی ہے۔ وہاں ہمیں ہمیشہ ہی لاگت کی بجائے اندازے اور فیصلے پر بھروسہ کرنا پڑتا ہے۔ تاہم ہم نے پچھلے دس سالوں کے دوران میں ایسے آلات وضع کر لئے ہیں جن کے ذریعے ہم جب چاہیں گے علمی اور خدماتی کاموں کی نشوونما اور رفتار کا جائزہ لے کر لاگت نکال سکیں گے اور لاگت اور نتائج کا باہم موازنہ کر سکیں گے۔

خدمات پر آنے والی لاگت کے بارے میں صاف اور واضح طور پر سوچنے سے ہمیں لاگت کے بارے میں مزید بصیرت حاصل ہوگی جس سے ہم ہر قسم کے کاروبار میں سے مزید گاہک حاصل کر سکیں گے اور ان سے دائمی لین دین رکھ سکیں گے۔

اگر جنرل موٹرز، فورڈ اور کرائسلر نامی موٹر سازی کی کمپنیوں نے امریکہ میں فعالیت پر مبنی لاگت دریافت کرنے کا طریق اپنایا تو لازمی طور پر انہیں پچھلے بیس سالوں پر محیط مقابلے کے لئے اپنے چھاپے ہوئے اشتہارات کے مبینہ نتائج اور دعاوی کے بے معنی ہونے کا احساس ہو گیا جن کے ذریعے اپنی کاروں کے معزز خریداروں کو لمبی چوڑی رعایت کے علاوہ زرنقد میں بڑے بڑے

انعامات بھی پیش کرتے تھے۔ ان موٹر سازی کے تین بڑوں کو مذکورہ پیش کشوں کی مشتہری پر کافی بڑی رقومات خرچ کرنا پڑیں اور اس پر مستزاد یہ کہ انہیں گاہک بھی بڑے میسر آئے لیکن مارکیٹ میں تینوں کمپنیوں کے وقار کو بہت دھچکا لگا۔ خصوصی معاملہ کاری پر خرچ آنے والی رقومات اور نہ ہی مثبی حاصل کا ذکر کمپنیوں کے روایتی لاگت ظاہر کرنے والے اعداد وشمار میں آیا۔ نتیجہ یہ ہوا کہ کمپنیوں کی اپنی اپنی انتظامیہ کو اس نقصان کا اندازہ ہی نہیں ہوا۔

جاپانیوں نے چونکہ فعالیت پر مبنی لاگت نکالنے کی ایک قسم..... جو اگرچہ قدیم تھی..... استعمال کی۔ ٹویوٹا' نسان اور ہونڈا جو امریکن موٹر سازوں کی نسبت گاہکوں کو رعایات دینے اور دیگر اشتہار بازی کے گر زیادہ جانتے تھے لہٰذا انہوں نے اپنی ساکھ مارکیٹ میں بھی قائم رکھی اور منافع بھی خوب کمایا۔

قانونی حیلوں سے معاشی حقیقت کی طرف

طریق عمل کی لاگت کو جاننا کافی نہیں ہے۔ بڑھتی ہوئی دنیا بھر کی مقابلے کی مارکیٹ میں کسی بھی کمپنی کو "سارے معاشی سلسلے" کی قیمت کو جاننا ہوگا اور سلسلے کے تمام ممبران کے ساتھ مل کر کام کرنا ہوگا تاکہ وہ قیمتوں کو منضبط رکھ سکے اور زیادہ سے زیادہ منافع حاصل کر سکے۔ چنانچہ کمپنیوں نے یہ تبدیلی لانا شروع کر دی ہے کہ اس کی اپنی تنظیم کے اندر جو کچھ ہوتا ہے اس کی لاگت کی بجائے پورے معاشیاتی عمل کی لاگت نکالنے کی سمت جا رہی ہیں۔ اس صورت حال میں عظیم ترین کمپنی بھی بس ایک سلسلے کی کڑی ہوتی ہے۔

قانونی حیثیت یہ ہے کہ ہر کمپنی حصہ داروں' قرض خواہوں' ملازمین اور ٹیکس وصول کرنے والوں کے لئے ایک حقیقت ہوتی ہے۔ لیکن معاشیاتی طور پر صرف ایک طبع زاد افسانہ ہے۔

تین چار عشرے پہلے کوکا کولا ساری دنیا میں ایک فروخت کاری

کا حق دینے والی کمپنی تھی۔ خودمختار بوتلیں بھرنے والے مشروب تیار کرتے۔ اب امریکہ میں کمپنی کے بوتلیں بھرنے کے عملی سلسلے اپنے ہیں۔ لیکن کوک پینے والے..... یہاں تک کہ وہ بھی جو حقیقت کو جانتے ہیں..... اس کی قطعی پروانہیں کرتے۔

مارکیٹ میں جس چیز کی اہمیت ہے وہ معاشی حقیقت ہے' سارے عمل کی لاگت ہے اس بات کی کسی کو پروانہیں کہ وہ کس کی ملکیت ہے۔

کاروبار کی تاریخ میں بار بار ایسا ہوا ہے کہ ایک ان جانی کمپنی کہیں سے آئی اور چند ہی سالوں میں بظاہر کسی مشکل کے بغیر بڑے بڑے جگادھری اور مصدقہ کاروباریوں کو پچھاڑ کر کامیابی کے جھنڈے گاڑ دیئے۔ ایسی صورتِ حال کی وضاحت میں ہمیشہ یہی کہا جاتا ہے۔ اعلیٰ حکمتِ عملی' اعلیٰ ٹیکنالوجی' اعلیٰ مارکیٹنگ یا پیداوار کا معیار' خوبصورتی وغیرہ۔ تاہم یہ بھی ہوتا ہے کہ ہر نئی کمپنی کو لاگت کا مفاد بھی ہوتا ہے جو تقریباً 30 فیصد ہوتا ہے۔ وجہ وہی پہلے والی ہے کہ نئی کمپنی جانتی ہے کہ پورے سلسلے میں لاگت کو منضبط رکھنا ہے بجائے اس کے صرف کمپنی کی لاگت کو۔

> شاید ٹویوٹا بہترین شہرت یافتہ ایسی کمپنی کی مثال ہے کہ وہ اپنے سپلائرز اور تقسیم کاروں کی لاگت کو منضبط رکھتی ہے حالانکہ وہ سب ٹویوٹا کی ''کیرلسٹو'' کے ممبر ہیں۔ (کیرلسٹو کی تاریخ کے متعلق جاننے کے لئے ملاحظہ کیجئے کتاب ہذا کا پہلا باب)

معاشیات کے ماہرین پورے معاشی سلسلے کی لاگت پر نظر رکھنے کی اہمیت سے اس وقت سے آگاہ تھے جب 1890ء میں الفریڈ مارشل نے اس کے متعلق لکھا لیکن زیادہ تر کاروباری لوگ ابھی تک اس حقیقت کو غیر مرئی قیاس سمجھتے ہیں لیکن بڑھتے بڑھتے آخر یہ لاگت کا معاشی سلسلہ ایک ضرورت بن جائے گا۔ بے شک منتظمین کو نہ صرف لاگت کے سلسلے کو بلکہ باقی ہر شے کو بھی منظم اور منضبط کرنے..... بالخصوص اشترا کی حکمتِ عملی اور مصنوعات کی منصوبہ بندی کو..... بطور ایک معاشی مکمل جسم کے' جس میں انفرادی کمپنیاں نظر انداز کر دی گئی ہوں' کی ضرورت ہے۔

ایک طاقتور قوت جو کمپنیوں کو معاشی سلسلے کی لاگت کی طرف دھکیلے گی وہ ''لاگت

کی راہنمائی میں قیمتوں کے تعین" کی بجائے "قیمتوں کی راہنمائی میں لاگت" کی سمت تبدیلی ہوگی۔ روایت تو یہ ہے کہ مغربی کمپنیوں نے لاگتوں سے ابتداء کی۔ سب سے اوپر پسند کے مطابق منافع کو درج کیا اور پھر قیمت کا تعین کیا۔ سیڈرک مارک اینڈ سپنسر عرصہ ہوا قیمتوں کی راہنمائی میں لاگت کی طرف مائل ہوئے۔ اس میں گاہک جو قیمت ادا کرنے پر راضی ہے اس سے لاگت کا تعین کرنے کے لئے منصوبے کی ڈیزائننگ کی لاگت سے ابتداء کی۔ حال کے دور تک وہ کمپنیاں لاثانی تھیں۔ اب قیمتوں کی راہنمائی میں لاگت کا شمار ایک قانون بن گیا ہے۔

ایسے ہی کچھ خیالات کا اطلاق بیرونی ذرائع سے (تجارت کے لئے) مال حاصل کرنے میں' بذریعہ معاہدہ کوئی اتحاد قائم کرنے اور مشترکہ کاروباری مہم جوئی' یہ دور کسی ایسے ڈھانچے کی تعمیر میں جس میں کنٹرول کی بجائے حصہ داری ہو' پر بھی ہوتا ہے۔ ایسی تمام قائم بالذات کمپنیاں' اصل کمپنی کے روایتی نمونے بیع ذیلی کمپنیوں کی بجائے' تیزی سے بالیدگی کے نمونے بنتی جارہی ہیں بالخصوص دنیا بھر کی معیشت میں۔ (دیکھئے پہلا باب)۔

بہت سے کاروباروں کے لئے معاشی سلسلے کی لاگت کی طرف رجوع کرنا بہت تکلیف دہ ہوگا۔ ایسا کرنے کے لئے معاشی سلسلے کی تمام کمپنیوں کا لاگت نکالنے کا نظام یکساں یا کم از کم ملتا جلتا ہونا ضروری ہے۔ اس کے باوجود ہر کوئی اپنا اپنا طریق حساب رکھتا ہے اور ہر کوئی اس پر پختہ یقین رکھتا ہے کہ اس کا طریقہ یا نظام ہی ممکن ہے۔ اس کے علاوہ معاشی سلسلے سے لاگت نکالنے کا نظام کمپنیوں کے مابین معلومات کے تبادلے کا بھی متقاضی ہے جبکہ ایک ہی کمپنی کے افراد آپس میں معلومات کے تبادلے سے گریز کرتے ہیں۔

رکاوٹیں خواہ کسی بھی طرح کی ہوں معاشی سلسلے سے لاگت نکالنے کا نظام ناگزیر ہے۔ ورنہ بہترین کارکن کمپنی کو بھی بڑھتی ہوئی بے فائدہ لاگت کا شکار ہونا پڑے گا۔

دولت کی تخلیق کی معلومات

کاروباروں کو اس بات کی قیمت ادا کی جاتی ہے کہ وہ دولت پیدا کریں نہ کہ لاگت پر کنٹرول رکھیں لیکن اس واضح حقیقت کو روایتی تجزیات میں منعکس نہیں کیا جاتا۔

اکاؤنٹنگ کے طلبہ کو پہلے سال میں یہ پڑھایا جاتا ہے کہ تختہ واصل باقی (بیلنس شیٹ) کمپنی کے کاروبار اور اثاثوں کو ختم کرنے (دیوالیہ پن) کو تفصیل سے بیان کرتا ہے اور قرض خواہوں کو بدترین معلومات مہیا کرتا ہے لیکن کاروبار اس لئے شروع نہیں کئے جاتے کہ ان کو دیوالیہ قرار دیا جائے۔ ان کو اس طرح منضبط کیا جاتا ہے کہ وہ اپنا کام کرتے رہیں یعنی دولت پیدا کرتے رہیں۔

ایسا کرنے کے لئے تشخیص خرابی کے لئے اوزاروں کے چار سیٹ استعمال کئے جاتے ہیں جن کے نام یہ ہیں۔

1- بنیادی معلومات
2- بارآوری (پیداواریت) کی معلومات
3- صلاحیت کی معلومات اور
4- ذرائع کے تعین کی معلومات

یہ سب معلومات باہم مل کر انتظامیہ کو اوزاروں کا وہ تھیلا (کٹ) مہیا کرتے ہیں کہ وہ جاری کاروبار کو نظم وضبط میں رکھ سکیں۔

تفصیل متذکرہ اجمال کی یوں ہے:

1- بنیادی معلومات

قدیم اور وسیع پیمانے پر استعمال ہونے والی تشخیص مینجمنٹ کے اوزاروں میں نقد سرمائے کا بہاؤ اور نقدی میں تبدیل کر لینے والے اثاثوں اور ایسے معیاری تخمینوں جیسے ڈیلروں کی موجود سامان اور مال کی تفصیل اور نئی کاروں کی فروخت میں نسبت اور چھ ماہ سے زائد عرصے کے ادھار کی وصولیوں اور ہونے والی تمام فروخت میں نسبت پر مشتمل ہیں۔ ان کو بھی جانچی جانے والی مقداروں سے ملایا جا سکتا ہے جیسے ایک ڈاکٹر اپنے کسی معمول کے معائنے میں اپنے متوقع یا غیر متوقع مریض کا وزن، نبض، بلڈ پریشر، حرارت اور پیشاب کا معائنہ بھی کرتا ہے۔ اگر تمام رپورٹیں درست ہوں تو وہ ہمیں مزید کچھ نہیں بتاتیں۔ اگر نتائج غیر معمولی ہوں تو اس کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ کوئی مسئلہ ہے اور اس مسئلے کو دریافت کرنا ہے اور اس کا علاج کرنا ہے۔ ایسی جانچ پڑتال کو بنیادی معلومات کے نام

سے پکارا جاتا ہے۔

2-بارآوری کی معلومات

کاروبار کی تشخیص کا اوزاروں کا دوسرا سیٹ کلیدی ذرائع کی بارآوری سے تعلق رکھتا ہے۔ان میں سے سب سے قدیم.....دوسری جنگِ عظیم میں انگور چننے کا کام..... انسانی کام کی بارآوری کی جانچ پڑتال کے لئے استعمال کیا جاتا تھا۔اب ہم تعلیم یافتہ کارکنوں اور خاتی کاموں کے لئے جانچ پڑتال (تجزیئے وغیرہ) کے پیمانوں کو ترقی دے رہے ہیں جو ابھی تک کلیتہً قدیم ہی ہیں۔(دیکھئے پانچواں باب) تاہم کارکنوں کی بارآوری' خواہ کارکن غیر ہنرمند یا پڑھے لکھے ہوں بارآوری کے متعلق کافی معلومات مہیا نہیں کرتی۔ ہمیں بارآوری (پیداواریت) کے مجموعی عناصر کے متعلق اعداد و شمار کی ضرورت ہے۔

اس سے معاشی توصیفی قیمت (کسی چیز کی تیاری کے دوران میں اس کے اضافی اوصاف کی بنیاد پر بڑھائی جانے والی قیمت) کے تجزیئے (EVA) یعنی (Ecnomic value_added Analysis) میں بڑھتی ہوئی دلچسپی کی وضاحت ہوتی ہے۔اس کی بنیاد ایک ایسی چیز پر ہے جسے ہم عرصے سے جانتے تھے۔اس چیز کو ہم عام طور پر منافع کہتے ہیں لیکن جو رقم ملازمین کی بہبود کے لئے چھوڑ دی جاتی ہے اس کو منافع میں شمار نہیں کیا جاتا جبکہ یہ ایک حقیقی لاگت ہوتی ہے۔ جب تک کوئی کاروبار اس قدر منافع واپس نہیں کرتا جو اس کے سرمائے کی لاگت سے زیادہ نہیں ہوتا تب تک وہ کاروبار خسارے میں کام کر رہا ہوتا ہے۔اس بات کی پروا کرنے کی کوئی ضرورت نہیں ہے کہ کاروبار ٹیکس ادا کر رہا ہے جیسے وہ خالص منافع حاصل کر رہا ہو۔اس کے باوجود کاروبار معیشت کو اس سے کم دے رہا ہوتا ہے جتنا وہ ذرائع میں استعمال کر رہا ہوتا ہے۔کاروبار اپنی تمام لاگت اس وقت تک وصول نہیں کرتا جب تک کہ اس کا ظاہر کردہ منافع اس کی لاگت (اصل زر) سے بڑھ نہیں جاتا۔تب تک وہ دولت پیدا نہیں کر سکتا بلکہ وہ اسے ضائع کرتا ہے۔اتفاق سے اس طریق کار سے امریکہ کے کچھ کاروبار جنگِ عظیم دوم کے بعد منافع خیز اور کافی کامیاب رہے ہیں۔

جو قیمت تمام لاگتوں کو جمع کرنے سے حاصل ہوئی اس میں بمع اصل زر کے جو کاروبار پر خرچ آیا EVA تمام عناصر کی پیداواریت کو بارآوری میں شامل کرتی ہے۔ EVA خود ہمیں نہیں بتاتا ہے کہ کیوں کوئی پیداوار کا عنصر یا کوئی خدمت کا کام قیمت میں کیوں اضافہ نہیں کرتا ہے یا اس کے متعلق کیا کرنا چاہیے۔ لیکن ہم پر یہ ضرور ظاہر کرتا ہے کہ ہمیں اس کی قدر و قیمت معلوم کرنا چاہیے اس کے بارے میں کچھ کرنا چاہیے۔ EVA کو یہ جاننے کے لئے بھی استعمال کرنا چاہیے کہ کیا کارآمد ہے۔ یہ بھی ظاہر کرتا ہے کہ کونسی پیداواریں' خدمات' طریقہ ہائے عمل اور سرگرمیاں عام طور پر زیادہ پیداکاری (بارآوری) رکھتی ہیں اور عام طور پر قدر و قیمت میں زیادہ اضافہ کرتی ہیں۔ پھر ہمیں اپنے آپ سے پوچھنا چاہیے ''ہم کامیابیوں سے کیا کچھ سیکھ سکتے ہیں؟''

اوزاروں میں سے انتہائی جدید اوزار بارآوری کی معلومات حاصل کرنے کے لئے بینچ مارکنگ (Bench marking) کا ہے یعنی کسی فرد کی کارکردگی کا صنعت میں بہترین کارکردگی سے اور اس سے بھی بہتر یہ ہے کہ دنیا بھر میں کہیں ہونے والی بہترین کارکردگی سے موازنہ کرنا۔ بینچ مارکنگ درست طور پر فرض کرتی ہے کہ کوئی تنظیم جو کرتی ہے وہ دوسری تنظیم بھی اسی طرح کر سکتی ہے۔ (دیکھئے کتاب ہذا کا دوسرا باب) یہ یہ بھی صحیح فرض کرتی ہے کہ کم از کم ایک لیڈر کی طرح اچھا ہونے کی شرط اول اس سے ہم سری سے مقابلے کی اہلیت ہو۔ EVA اور بینچ مارکنگ ایسے اوزار مہیا کرتی ہیں جن سے تمام عناصر کی پیداکاری کی جانچ پڑتال ہوتی ہے اور اسے منضبط رکھا جا سکتا ہے۔

3۔ صلاحیت کی معلومات

جانچ پڑتال کے اوزاروں کا تیسرا سیٹ صلاحیت سے تعلق رکھتا ہے۔ قیادت کا سہارا یہ اہلیت ہوتی ہے کہ وہ' وہ کچھ کرتی ہے جسے دوسرے بالکل ہی نہیں کر سکتے یا اسے معمولی طور پر بھی کرنے کی اہلیت نہیں رکھتے۔ قیادت کا انحصار اہلیتوں کی اس اندرونی خصوصیت سے بھی ہوتا ہے جو مارکیٹ میں مال مہیا کرنے والوں اور تیار کرنے والوں کی خصوصی اہلیت کے ساتھ مارکیٹ اور گاہکوں کے سامنے بازی جیتنے کے لئے اپنے سارے پتے پھیلا دیتی ہے۔

مثال کے طور پر جاپانیوں کی یہ خصوصی اہلیت کہ وہ برقی اجزائے ترکیبی کو چھوٹے سے چھوٹا کر لیتے ہیں۔ ان کی اس فنکاری کی بنیاد وہ تین سو سالہ روایتی تجربہ ہے کہ وہ کھیتوں کی کسی منظر کو ایک سنہری پالش (وارنش) کے ذریعے کسی لکڑی کے بکس کے اوپر کی سطح پر پینٹ کر لیتے تھے (اس بکس کو ''انرو'' Inro کہا جاتا تھا۔) اور وہ پورے چڑیا گھر کو ایک بٹن کے اوپر کندہ کر لیتے تھے (بٹن کو ''نیٹ سوکی'' پکارا جاتا تھا۔) اور یہ بٹن متذکرہ بکس کو Netsuki ساتھ ساتھ اٹھائے رکھنے والے کے کمر بند (پیٹی) سے لٹکائے رکھتا تھا۔ جنرل موٹرز کی بھی یہ خصوصیت تھی کہ وہ کاروں میں چھوٹی موٹی فائدہ مند خصوصی استعمال کی اشیاء لگاتی تھی۔ مارکس اینڈ سپنسر نے بھی درمیانے درجے کے لوگوں کے لئے اپنی خصوصی مہارت کے ساتھ اضافی مراعات میں بکس لگوائے اور ان میں گورمے بیکرز کا پکا پکایا کھانا مہیا کیا۔ لیکن اہلیتوں کے اندرونی مرکزی نقطے Core میں' جو کسی میں موجود ہو۔ اور کاروباری ضروریات میں کون تخصیص کرے کہ وہ ان کو اپنی قیادت چمکانے کے لئے استعمال کر سکے؟ کوئی کس طرح جان سکے کہ اس کی اہلیتوں کا اندرونی مرکزی نقطہ Core اپنی صحت و تندرستی کی تعمیر کر رہا ہے یا وقت کے ساتھ ساتھ کمزور ہو رہا ہے۔ یا یہ اب بھی اپنی خصوصی قدر و قیمت رکھتا ہے اور اسے کچھ تبدیلیوں کی ضرورت ہے؟

اب تک اندرونی اہلیتوں کا ذکر بے ربط قصے جیسا رہا۔ لیکن اب بہترین خصوصیت رکھنے والی درمیانے درجے کی کمپنیاں..... ایک سویڈن کی ادویات ساز کمپنی اور دوسری امریکہ کی خصوصی اوزار بنانے والی کمپنی..... باضابطہ طریق کار کی نشو و نما کر رہی ہیں کہ وہ فرد کی اندرونی خصوصی صلاحیتوں کے مرکز کو جان سکیں اور ان کو منضبط کر سکیں۔

مذکورہ سلسلے کا پہلا اقدام تو یہ ہے کہ فرد اپنی ذاتی کارکردگی اور اپنے مقابل کے دوسرے لوگوں کی کارکردگی اور سرگرمیوں کا شعور

رکھے۔ ان کو غیر متوقع طور حاصل ہونے والی کامیابیوں پر نظر رکھے اور بالخصوص جن عملی میدانوں میں کوئی فرد خصوصی دسترس رکھتا ہو۔ ان میں اسے غیر متوقع ناکامی کا سامنا کرنا پڑا ہو تو اس ناکامی کا بھی تنقیدی جائزہ لے۔ کامیابیاں اس بات کی مظہر ہوتی ہیں کہ مارکیٹ کس بات کی قدر کرتی ہے اور اس کا معاوضہ دیتی ہے۔ یہ اس بات کی طرف بھی اشارہ کرتی ہے کہ کاروبار قیادت کے مفاد حاصل کر رہا ہے۔ ناکامیابیوں یا ناکامیوں کو اولاً تو اس بات کی علامت سمجھا جائے کہ مارکیٹ میں تبدیلی آ رہی ہے اور ثانیاً یہ دیکھا جائے کہ کیا کہیں کمپنی کی اہلیتیں تو کمزور نہیں پڑ رہیں۔

یہ تجزیہ مواقع کی ابتدائی شناخت دلاتا ہے۔

غیر معمولی کامیابی کی وجوہات کا احتیاط سے کھوج لگاتے ہوئے امریکہ کی ایک اوزار ساز کمپنی نے معلوم کیا کہ جاپان کی چھوٹی مشینوں کی دکانیں اس کے تیار کردہ اعلیٰ ٹیکنالوجی کے حامل قیمتی اوزار خرید رہی ہیں جبکہ اس کے ذہن میں جاپانیوں کے لئے کوئی خصوصی اوزار بنانے کا خیال بھی نہ تھا.....اور پھر اس نے کبھی اپنے اوزاروں کو بیچنے کے لئے ان سے رابطہ بھی نہیں کیا تھا۔ اس سے اوزار بنانے والی کمپنی کو ایک نئی اندرونی اہلیت کا علم ہوا کہ اس کے بنائے ہوئے اوزار ایک تو رکھ رکھاؤ اور سنبھالنے میں آسان ہیں اور دوسرے ان اوزاروں کی اپنی فنی پیچیدگیوں کے باوجود ان کی مرمت کرنا آسان ہے۔ جب یہ حاصل کردہ بصیرت پیداوار پر عملی طور پر صرف کی گئی تو کمپنی کو امریکہ اور مغربی یورپ کے چھوٹے چھوٹے پلانٹوں اور مشینوں کی مارکیٹ میں جہاں کمپنی نے پہلے کبھی کاروبار ہی نہیں کیا تھا' قیادت حاصل ہو گئی۔

ہر تنظیم کی اندرونی اہلیتیں مختلف ہوتی ہیں۔ یوں کہا جائے تو بہتر ہو گا کہ یہ تنظیم کی شخصیت (تشخص) کا ایک جزو ہیں۔ لیکن ہر تنظیم' ضروری نہیں کہ وہ کاروبار ہو' کو ایک

اندرونی اہلیت کی ضرورت ہوتی ہے۔ اور وہ ہے جدت طرازی.....اختراع.....اور ہر تنظیم کو اس اختراعی کارکردگی کو محفوظ کرنے اور اس کی قدر و قیمت کا تخمینہ لگانے کے ایک طریق کار کی بھی ضرورت ہوتی ہے۔ ایسی تنظیموں میں جہاں پہلے ہی ایسے کیا جا رہا ہو..... ان میں اعلیٰ درجے کی ادویات ساز کمپنیاں شامل ہیں.....ان میں نقطۂ آغاز کمپنی کی اپنی کارکردگی نہیں ہوتی۔ یہ جدت طرازی کا احتیاط سے رکھا ہوا اور کسی مقرر کردہ عرصے کے اندر قائم کیا ہوا ساری صنعت کا ریکارڈ ہوتا ہے۔ ان میں سے کون واقعی کامیاب تھا؟ ان میں سے کتنے ہمارے تھے؟ کیا ہماری کارکردگی ہمارے مقاصد سے ہم آہنگ ہے؟ مارکیٹ کی ہدایات کی مطابقت میں ہیں اور کیا ہماری مارکیٹ کی ساکھ کے معیار کی ہیں؟ ہماری تحقیقات کے اخراجات کا حاصل ہیں؟ کیا ہماری کامیاب اختراعات مقبولیت اور مواقع کے دائرے میں ہیں؟ حقیقت میں ہم نے کتنی اہم اختراعات کے مواقع گنوائے؟ کیوں؟ کیا اس لئے کہ ہم نے ان کو دیکھا ہی نہیں؟ پھوہڑ پن سے ان کا کباڑا کر دیا؟ اور ہم کس قدر خوبصورتی سے ایک اختراع کو تجارتی پیداوار میں بدل دیتے ہیں؟ ہم نے تسلیم کیا کہ اس سب کچھ کا زیادہ حصہ پیمائش نہیں بلکہ جائزہ ہے جو ہدایات کی بجائے سوالات تخلیق کرتا ہے۔ تاہم یہ درست سوالات ہی تخلیق کرتا ہے۔

4 - ذرائع کو مختص کرنے کی معلومات

وہ آخری پہلو جس میں تشخیص اوزاروں کے سیٹ کی ضرورت پڑتی ہے کہ جاری کاروبار کو یوں منضبط کیا جائے کہ وہ دولت پیدا کرے وہ قلیل ذرائع یعنی راس المال اور کام کرنے والے لوگوں کو مختص کرنا ہے۔ یہ دونوں کاروبار کے بارے میں مینجمنٹ کے پاس معلومات کو عمل میں بدل دیتے ہیں۔ وہ یہ فیصلہ بھی کرتے ہیں کہ کاروبار اچھی کارکردگی دکھائے گا یا معمولی۔

> جنرل موٹرز نے ستر سال پہلے ایک باقاعدہ عمل راس المال کو کسی خصوصی کام کے مخصوص کرنے کا متعارف کرایا۔ آج کل عملی طور پر کاروبار جنرل موٹرز کے اس طریقے کو اپنائے ہوئے ہیں لیکن ایسے کاروبار کم ہی ہیں جو اس پر درست طریقے سے عمل کرتے

ہیں۔کمپنیاں ایک مخصوص طریقے سے مجوزہ راس المال کی تخصیص کو جانچتی ہیں۔ ان کی جانچ پڑتال یا پیمائش کے دو ہی آلات ہیں..... سرمایہ کاری کا حاصل' واپسی کا عرصہ' نقدی کا اجراء یا حالیہ قیمت مثبی رعایت' لیکن ہم 1930ء سے جانتے ہیں کہ سرمایہ کاری کو سمجھنے کے لئے کسی کمپنی کو چاروں معلوماتی سیٹوں سے کام لینا چاہئے۔ ساٹھ سال پہلے اس مقصد کے لئے لاتعداد اعداد کو کڑکڑانا پڑتا تھا۔ اب یہ کام ایک لیپ ٹاپ (کمپیوٹر) مکمل اعداد و شمار چند منٹوں کے اندر مہیا کر دیتا ہے۔ ساٹھ سال پہلے ہمیں یہ بھی علم تھا کہ مینیجروں کو کبھی بھی کسی مجوزہ سرمائے کی تخصیص کو جداگانہ طور پر نہیں دیکھنا چاہئے بلکہ اسے مواقع اور اندیشوں کے امکان کے تناسب کو بھی مدنظر رکھنا چاہئے۔ ایسا کرنے کے لئے مختص کئے جانے والے اصل سرمائے ''راس المال'' کے بجٹ کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ انتخاب بھی کیا جا سکے کہ کس کام کے لئے سرمایہ مختص کرنا مفید رہے گا..... تمام کاروباروں کے لئے تھوڑا تھوڑا سرمایہ مختص کرنا مفید نہیں رہے گا۔

تاہم سنجیدہ بات یہ ہے کہ اکثر سرمائے کو مختص کرنے کے عمل چار کی بجائے دو اہم معلومات سے بھی استفادہ نہیں کرتے۔

اگر مجوزہ سرمایہ کاری وہ مقاصد حاصل کرنے میں ناکام ہو جاتی ہے جن کے لئے اسے مخصوص کیا گیا تھا تو کیا ہوگا؟..... یاد رکھیں کہ ایسی سرمایہ کاری کے پانچ میں سے تین کے ساتھ ایسا ہی ہوتا ہے..... تو کیا ایسا ہونے کی صورت میں کمپنی کو نقصان پہنچے گا یا یہ محض کسی پھوڑے کاٹنے کے مترادف ہوگا۔

اگر سرمایہ کاری کامیاب رہتی ہے..... اور اگر ہماری توقع سے بھی زیادہ ہی کامیاب رہتی ہے تو یہ ہم سے کیا وعدے چاہے گی؟

علاوہ ازیں مجوزہ مختص کی جانے والی سرمایہ کاری ایک خصوصی ایسی تاریخ کا تعین بھی چاہتی ہے کہ ہم کیا نتائج کب تک لازمی حاصل کرنا چاہتے ہیں؟ پھر نتائج.....

کامیابیاں' کامیابیوں کے قریب تر' ناکامیوں کے نزدیک تر اور ناکامیوں..... کی رپورٹ کرنے اور ان کا تجزیہ کرنے کی ضرورت ہے۔ کسی تنظیم کی کارکردگی کی بہتری کے لئے اس سے بہتر کوئی طریقہ کار نہیں کہ وعدوں اور توقعات کی بنیاد پر کی گئی سرمایہ کاری کے نتائج کو جانچا جائے اور اس جانچ کی روشنی میں دیکھا جائے کہ آج امریکہ کی جو حالت ہے وہ پچاس سال پہلے ایسی ہی سرمایہ کاری کے نتیجے میں کیا ہوتی؟

اصل زر کی صورت میں سرمایہ کسی تنظیم کا کلیدی ذریعہ ہے لہٰذا اسے کبھی بھی قلیل ترین نہیں ہونا چاہئے۔ کسی بھی تنظیم میں قلیل ترین ذرائع اس کے کام کرنے والے لوگ ہیں۔

> دوسری جنگِ عظیم سے لے کر صرف امریکن فوج..... ابھی تک کسی اور نے نہیں سیکھا ہے کہ وہ اپنی کسی جگہ تعیناتی کے فیصلوں کے بارے میں جانے اور جانچے۔ اب یہ افسران کی کسی کلیدی اسامی پر تعیناتی سے پہلے ان سے رکھی گئی توقعات کی جانچ پڑتال کے ذریعے سوچا جاتا ہے اور آزمائش کے بعد ان کی کارکردگی کو سراہا جاتا ہے۔ فوج اپنے اس عمل کی بھی جانچ پڑتال کرتی رہتی ہے۔ وہ ایسا افسران کی تعیناتی کے بعد ان کی کامیابیوں اور ناکامیابیوں کی روشنی میں اپنے فیصلوں کی جانچ پڑتال سے کرتی ہے۔

کاروبار میں..... لیکن یونیورسٹیوں' ہسپتالوں اور حکومتی ایجنسیوں میں بھی..... کسی فرد کا تقرر اس توقع کے ساتھ کرنا کہ وہ کیا حاصل کرے اور اس حاصل کی باقاعدگی سے جانچ پڑتال ایسی سرگرمی ہے جو حقیقی طور پر نہیں پائی جاتی۔ دولت تخلیق کرنے کے لئے مینیجران کو انسانی ذرائع انہی مقاصد اور اسی سوچ کے تحت مختص کرتے ہیں جیسے وہ دولت کو کرتے ہیں۔ ان کے فیصلوں کو اور نتائج کو ریکارڈ کے طور پر محفوظ کرنا چاہئے اور ان کا احتیاط سے مطالعہ کرنا چاہئے۔

نتائج کہاں ہیں؟

وہ چار قسم کی معلومات ہمیں جاری کاروبار کے متعلق بتاتی ہیں۔ وہ ہمیں داؤ پیچ

اور چالیں بتاتی اور ان کی طرف راہنمائی کرتی ہیں۔حکمتِ عملی کے لئے ہمیں گرد و پیش کی ترتیب وار معلومات کی ضرورت ہے۔حکمتِ عملی کی بنیاد (مارکیٹوں) گاہکوں' ناگاہکوں' اپنی صنعت اور دوسری صنعتوں کی ٹیکنالوجی' دنیا بھر کی مالیات اور دنیا کی بدلتی ہوئی معیشت کی معلومات پر ہونا ضروری ہے۔اس سب کے لئے نتائج کہاں ہیں؟ کسی تنظیم کے اندر تو صرف لاگت کے مراکز ہیں.....منافع کا مرکز تو صرف اس گاہک کا وہ چیک ہے جسے بنک قبول کرنے سے انکاری نہیں ہوتا۔

> بڑی تبدیلیاں ہمیشہ تنظیم سے باہر ہوتی ہیں۔ایک خوردہ فروش کو ان لوگوں کی زیادہ خبر ہوتی ہے جو اس کے اسٹور سے خریداری کرتے ہیں۔لیکن اس سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ ایک خوردہ فروش کس قدر کامیاب ہے۔خوردہ فروش تو مارکیٹ کا ایک ادنیٰ جزو ہے۔اسی طرح اس کے خریدار بھی ہیں۔اکثریت تو بہرحال ایسے لوگوں کی ہے جو گاہک (خریدار) نہیں ہیں۔ایسے ہی ناگاہکوں سے بنیادی تبدیلیاں وجود میں آتی ہیں اور پھر اہم ہو جاتی ہیں۔کم از کم نصف اہم ٹیکنالوجیاں جنہوں نے پچھلے پچاس سالوں میں کسی صنعت میں نمایاں تبدیلی یا تبدیلیاں کیں وہ باہر سے صنعت میں آئیں۔تجارتی کاغذ جس نے امریکہ میں مالیات کے اندر ایک انقلاب برپا کر دیا وہ بنکوں میں سے نہیں آیا۔مالیکیول بیالوجی اور جینٹکس انجینئرنگ میں نشو و نما ادویات سازی کی صنعت نے نہیں کی۔اگرچہ کاروباروں کی واضح اکثریت مقامی اور علاقائی بنیادوں پر کام کرتی رہے گی لیکن ان سب کو زبردست مالی مقابلے کا خطرہ مقامات سے درپیش ہے جن کے بارے میں انہوں نے پہلے کبھی سنا بھی نہیں۔

بیرون سے ملنے والی ضرورت کی معلومات دستیاب نہیں ہیں ماسوائے عوام کے لئے شائع ہونے والے خصوصی رسائل کے.....ان میں کوئی معلومات نہیں ہوتیں۔غیر یقینی معلومات تک بھی چین کے مختلف علاقوں کی معاشیات کے متعلق یا روس کی ریاستوں کی

قانونی حیثیت کے بارے میں نہیں ہوتیں۔ لیکن جہاں سے تیار معلومات دستیاب ہیں اس کے متعلق کاروبار تغافل کا شکار ہیں۔ 1960ء میں بہت سی امریکن کمپنیاں قانونی تقاضوں کے بارے میں پوچھے بغیر یورپ گئیں۔ یورپی کمپنیاں بھی امریکن کمپنیوں جیسی ہی تغافل شعار تھیں انہیں بھی امریکہ میں اپنی کاروباری مہم جوئی کے لئے کوئی معلومات حاصل نہ تھیں۔ 1990ء میں جاپانی پراپرٹی ڈیلروں کا کیلی فورنیا میں زوال اس وجہ سے تھا کہ انہوں نے علاقوں اور ان کے اندر ٹیکسوں کے بارے میں ابتدائی معلومات بھی حاصل نہ کی تھیں۔

> کاروبار کی ناکامی کی ایک سنجیدہ وجہ عام طور پر یہ مفروضہ قائم کر لینا ہے کہ حالات..... ٹیکس' سماجی قانون' مارکیٹ کی ترجیحات' تقسیم کاری کے ذرائع' خیالی جائدادی حقوق اور بہت سی دیگر باتیں..... اس طرح ہونی چاہئیں جس طرح کہ ہم سوچتے ہیں یا کم از کم انہیں ہماری سوچ کے مطابق ہونا چاہیے۔

معلومات کے ایک موزوں ضابطۂ کار میں یہ صفت ہونا ضروری ہے کہ وہ منتظمین کے سوالات کو مفروضہ بنا دیں۔ یہ معلومات انہیں درست سوالات کرنے کی راہنمائی کریں نہ کہ یہ ان کو ان کی متوقع معلومات بہم پہنچائے۔ ایسی صورت میں یہ پہلے سے ہی فرض کر لیا جاتا ہے کہ منتظمین کو کس قسم کی معلومات درکار ہیں۔ اس پر مزید یہ کہ وہ معلومات باقاعدہ بنیادوں پر حاصل کریں اور آخری صورت یہ ہو کہ وہ ان معلومات کو اپنے فیصلہ کرنے کی اہلیت میں منظم طور پر مدغم کریں۔

یہ ابتدائیات ہیں۔ یہ پہلے "کاروباری آگاہی" کا ادارہ قائم کرنے کی کوششیں ہیں کہ دنیا بھر میں مقابلہ میں آنے والے حقیقی اور زبردست فریقین کا علم ہو۔ چند مختلف قومیتوں پر مبنی کمپنیاں..... یونی لیور' کوکا کولا' سیلے' کچھ جاپانی تجارتی کمپنیاں اور چند بڑی تعمیراتی کمپنیاں محنت سے کام کرتی رہی ہیں کہ وہ کسی طریقۂ کار کی تعمیر کریں اور بیرونی معلومات حاصل کریں۔ لیکن حقیقت یہ ہے کہ بہت سی کمپنیاں ابھی تک یہ ہی سوچ رہی ہیں کہ وہ ایسا کام شروع کریں۔ یہ تمام کمپنیوں کے لئے ایک بہت بڑا معلوماتی چیلنج ہے۔

ج: وہ معلومات جن کی منتظمین کو اپنے کام کے لئے ضرورت ہے

فرد کے لئے نئی ٹیکنالوجی کا مطلب یہ رہا ہے کہ وہ اعداد وشمار اور کوائف پر مبنی حقائق کو ترتیب دے کر معلومات حاصل کرنے کا ساز وسامان یا طریق کار تھا۔ لیکن جہاں تک معلومات کا تعلق تھا تو توجہ زیادہ تر کاروبار کے متعلق معلومات پر تھی۔ جیسی کہ یہ اب تک اس باب میں رہی ہیں۔ لیکن یہ معلومات منتظمین کے متعلق تھیں اور تمام پڑھے لکھے تربیت یافتہ یعنی تعلیم یافتہ کارکنوں کے لئے بھی..... کیونکہ ان کا اپنا کام بھی کچھ زیادہ ہی اہم ہوسکتا ہے۔ تعلیم یافتہ کارکنوں کے لئے عام طور پر اور کاروبار پر اختیار رکھنے والے منتظم کے لئے معلومات کلیدی ذریعہ ہوتی ہیں۔ تنظیم میں ایک ساتھ کام کرنے والوں کے مابین اور ان کے ''نیٹ ورک'' کے درمیان معلومات خصوصی تعلق پیدا کرتی ہیں۔ دوسرے الفاظ میں یہ معلومات ہی ہیں جو تعلیم یافتہ کارکنوں میں کام کی اہلیت پیدا کرتی ہیں۔

اب تک یہ واضح ہو چکا ہے کہ تعلیم یافتہ کارکنوں اور کاروبار کے منتظمین کے لئے ان کی ضرورت کی معلومات کوئی اور مہیا نہیں کرسکتا سوائے تعلیم یافتہ کارکنوں اور منتظمین کے اپنے آپ کے۔ لیکن بہت سے منتظمین ابھی تک ایسے ہیں جنہوں نے یہ جاننے کی بھی کوشش نہیں کی کہ ان کو کس قسم کی معلومات درکار ہیں۔ یہ جاننا تو دور کی بات ہے کہ وہ ان معلومات کو کس طرح منظم کریں گے۔ وہ معلومات مہیا کرنے والے وسیلوں کی طرف ہی مائل رہے۔ یعنی ڈیٹا (حقائق) مہیا کرنے والے اکاؤنٹینٹوں اور انفارمیشن ٹیکنالوجی کے لوگوں کی طرف وہ ہی ان کے لئے متذکرہ سب فیصلے کریں۔ لیکن حقائق (ڈیٹا) جمع کرنے والے یہ کیسے جان سکتے ہیں کہ استعمال کرنے والے کو کس قسم کے حقائق کی ضرورت ہے؟ تاکہ وہی حقائق بعد میں معلومات کا درجہ حاصل کرلیں۔ اور صرف تعلیم یافتہ کارکنان اور خاص طور پر انفرادی منتظمین ہی ان معلومات کو منظم کرسکتے ہیں کہ یہ ان کے ذاتی موثر عمل کے لئے ایک کلید بن جائیں۔

منتظمین کو اپنے لئے جن معلومات کی ضرورت ہے ان کو وجود میں لانے کے لئے انہیں دو سوالات سے ابتداء کرنا ہوگی۔

الف: وہ کونسی معلومات ہیں جن کے بارے میں میں ان

لوگوں کا' جن کے ساتھ میں کام کرتا ہوں اور جن پر میں انحصار کرتا ہوں' زیرِ بار احسان ہوں۔ ان کا یہ احسان کس شکل وصورت میں ہے؟ اور کس وقت کا ہے۔

ب: کونسی معلومات کی خود مجھے ضرورت ہے؟ کن سے ضرورت ہے؟ کس شکل وصورت میں ضرورت ہے؟ اور کس وقت میں؟

یہ دونوں سوالات ایک دوسرے سے پیوستہ نظر آتے ہیں لیکن یہ حقیقتاً بہت مختلف ہیں۔ ''میں کیسے زیرِ بار احسان ہوں۔'' پہلے آتا ہے کیونکہ یہ مواصلت قائم کرتا ہے اور جب تک یہ تعلق قائم نہیں ہوتا تو معلومات کا بہاؤ واپس منتظم کی طرف نہیں ہوگا۔

ہمیں یہ تب ہی سے معلوم ہے جب 36 سال پہلے چیسٹر آئی-برنارڈ (1886ء-1961ء) نے اپنی اس موضوع پر پہلی کتاب ''منتظمِ اعلیٰ کے وظائف'' (دی فنکشنز آف دی ایگزیکٹو) لکھی۔ برنارڈ کی اس کتاب کو عالمی شہرت ملی لیکن اس کے باوجود اس کا عملی دباؤ بہت معمولی رہا۔ برنارڈ کے لئے مواصلت ایک مبہم اور عمومی شے تھی۔ یہ نسل انسانی کی اور ذاتی تعلق داری تھی۔ لیکن کسی کام کی جگہ پر مواصلت کو جو چیز موثر بناتی ہے وہ یہ ہے کہ وہاں افراد کے وجودوں سے باہر کسی شے پر اپنی توجہ کا ارتکاز کرتے ہیں۔ انہیں ایک مشترکہ کام اور ایک مشترکہ چیلنج پر توجہ کا ارتکاز کرنا پڑتا ہے۔ انہیں کام پر توجہ مرکوز کرنا ہی ہوتی ہے۔ پھر یہ پوچھنا کہ میری معلومات کا بارِ احسان کن پر ہے تاکہ وہ اپنا کام کر سکیں؟ تو اس طرح مواصلت اس بات پر مرتکز ہو جاتی ہے کہ وہ ایک مشترکہ ذمہ داری اور ایک مشترکہ کام ہے۔ دونوں ہی موثر ہو جاتے ہیں۔ چنانچہ پہلا سوال (جس طرح کہ ہر موثر تعلق میں پیدا ہو جاتا ہے) یہ نہیں رہتا کہ میں کیا چاہتا ہوں اور مجھے کس کی ضرورت ہے؟ یہ یوں ہو جاتا ہے ''دوسرے لوگ مجھ سے کیا چاہتے ہیں؟'' تب ہی پھر یہ سوال کیا جا سکتا ہے ''یہ دوسرے لوگ کون ہیں؟'' تب ہی یہ سوالات کئے جا سکتے ہیں ''مجھے کن معلومات کی ضرورت ہے؟'' ''کن سے معلومات کی ضرورت ہے؟'' ''کس صورت میں معلومات کی ضرورت ہے؟'' اور ''کونسے وقت میں معلومات کی ضرورت ہے؟''

جو منتظمین یہ سوالات کرتے ہیں کہ معلومات کا ایک قلیل حصہ جن کی انہیں ضرورت ہے وہ ان کی اپنی کمپنی کے معلوماتی نظام سے اخذ ہو رہا ہے۔ کچھ اکاؤنٹنگ کے

حقائق پر نظر ثانی' نئی ترتیب اور اصولی طور پر منتظم کو اس کے اپنے کام کے لئے پیش کرنے کے لئے ضرورت ہوتی ہے اور جیسا کہ پہلے عرض کیا جا چکا ہے کہ ایسی بہت سے معلومات بیرون سے آئیں گی اور انہیں علیحدہ سے اور نمایاں طور پر اندرونی معلوماتی نظام کے اندر منظم کیا جائے گا۔

صرف وہ ان سوالات کا جواب دے سکتا ہے۔ ''معلومات کے حوالے سے میں کیسے زیر بار احسان ہوں؟'' وہ دوسرا شخص ہے۔ منتظم کے لئے اپنے کام کی خاطر ضرورت کی معلومات کے لئے سب سے پہلے ہر اس شخص کے پاس جانا چاہئے جس کے ساتھ وہ کام کرتا ہے' جس پر وہ انحصار کرتا ہے اور ہر اس شخص کے پاس جس کو یہ جاننے کی ضرورت ہے کہ وہ اپنے ساتھیوں سے مل کر کیا کام کر رہا ہے؟ پھر وہ ان سے پوچھے! لیکن پوچھنے سے پہلے دونوں سوالات کے بارے میں سوچنا لازم ہے۔ ایسا کرنے کے لئے ان کو دوسرے لوگوں کے پاس جانا ہوگا اور ان سے کہنا ہوگا کہ وہ پہلے ان کو بتائیں کہ ''میں آپ کا کیا بار احسان اٹھائے ہوئے ہوں؟''

دونوں سوالات کہ ''میرا بار احسان کیا ہے؟'' اور ''میری ضرورت کیا ہے؟'' بظاہر بہت ہی سادہ معلوم ہوتے ہیں۔ لیکن ہر وہ جس نے ان سوالات کو پوچھا ہے انہیں جلد ہی پتہ چلا ہے کہ ان پر کافی غور و خوض' بہت سے تجربے اور سخت محنت کی ضرورت ہے اور جو جوابات ہیں وہ ہمیشہ کے لئے نہیں ہیں۔ دراصل ان سوالات کو اٹھارہ ماہ یا اس عرصے کے قریب قریب کے بعد پھر سے پوچھنا چاہئے! ''ان سوالات کو کسی واقعی تبدیلی کے بعد بھی پوچھنا چاہئے''۔ مثال کے طور پر کاروبار کے اندر کاروباری مفروضے میں تبدیلی آتی ہے..... فرد کی انفرادی ذمہ داری میں یا تنظیمی کام میں تبدیلی آتی ہے یا دوسروں کی ذمہ داریوں اور تنظیمی کاموں میں تبدیلیاں آتی ہیں۔

اگر افراد ان سوالات کو سنجیدگی سے کریں تو وہ اپنی ''ضرورت'' اور ''بار احسان'' دونوں کو سمجھ جائیں گے۔ اور پھر وہ ان دونوں کو منظم کرنے میں لگ جائیں گے۔

معلومات کی تنظیم

جب تک معلومات کو منظم نہ کیا جائے تب تک وہ حقائق (ڈیٹا) کی شکل ہی میں

ہوتی ہیں۔ان کو بامعنی بنانے کے لئے ان کی تنظیم کرنا پڑتی ہے۔تاہم یہ بالکل واضح نہیں ہے کہ کونسی صورت میں کس قسم کی معلومات بامعنی ہیں اور کس قسم کی تنظیم میں کسی فرد کے کام کے لئے زیادہ بامعنی ہیں۔انہیں معلومات کو مختلف مقاصد کے لئے مختلف طریقوں سے منظم کرنا پڑ سکتا ہے۔

ایک مثال پیشِ خدمت ہے:

جب سے جیک ویلش نے 1981ء میں جنرل الیکٹرک کمپنی کا چیف ایگزیکٹو آفیسر کا عہدہ سنبھالا تب سے مذکورہ کمپنی نے بجلی کی صنعت میں دنیا بھر کے اندر تمام کمپنیوں سے زیادہ دولت پیدا کی ہے۔اس کامیابی کی بڑی وجہ یہ ہے کہ جنرل الیکٹرک کمپنی نے پہلے سے موجود معلومات کو کمپنی کے مختلف شعبوں کی کارکردگی کے مختلف مقاصد کے لئے مختلف انداز میں منظم کیا۔اس نے روایتی مالیاتی اور مارکیٹنگ رپورٹنگ کو برقرار رکھا جس کے ذریعے بہت سی کمپنیاں ہر سال اپنے کاروبار کی قدر و قیمت کا اندازہ کرتی ہیں۔اس رپورٹنگ میں استعمال ہونے والے اعداد و شمار اور کوائف (حقائق) کو لمبے عرصے پر محیط حکمتِ عملی کے لئے منظم کیا گیا۔اس تنظیم کے ذریعے غیر متوقع کامیابیوں اور غیر متوقع ناکامیوں کا اظہار کیا گیا لیکن ساتھ ہی یہ بھی عیاں کیا گیا کہ کہاں حقیقی واقعات توقعات سے بنیادی طور پر مختلف رہے تھے۔انہی حقائق کو ترتیب دینے (یا ان کی تنظیم کرنے کا) طریقہ یہ تھا کہ کاروبار کے مختلف النوع شعبوں کی اختراعی کارکردگی کی عکاسی کی گئی جس سے یہ اندازہ کرنے میں نمایاں کامیابی ہوئی کہ کمپنی کے مختلف شعبوں کے جنرل مینیجروں اور دیگر انتظامی سینئر عہدے داروں کے معاوضے اور بونس کیا ہونے چاہئیں۔آخری طور پر انہی حقائق (ڈیٹا) کو اس طرح منظم کیا گیا کہ اس سے کہ کس طرح کاروبار کی ہر اکائی (شعبے) اور اس کی مینجمنٹ نے لوگوں کی خدمت کیسے کی اور ان کی نشو و نما کیونکر

کی؟..... جو بعد میں ہر اکائی کا منتظم اور بالخصوص جنرل مینیجر کے شعبے کی ترقی کا فیصلہ کرنے کی کلید بن گئی۔

میرے تجزیے میں ہے کہ کوئی سے دو منتظم ایسی معلومات کو متذکرہ طریق پر منظم نہیں کر سکتے اور معلومات کو اس طرح منظم کرنا مطلوب ہوتا ہے جس طرح کہ کوئی ایک منتظم کام کرتا ہے۔ معلومات کو منظم کرنے کے لئے چند بنیادی طریقہ ہائے کار ہیں۔

ایک طریقہ تو ''کلیدی واقعے'' کا ہے..... کونسے واقعات..... کیونکہ واقعات ہمیشہ ایک سے زائد ہوتے ہیں..... یہی وہ چولیں ہیں جس کو سرگرمیاں ابتدائی سہارا بناتی ہیں۔ کلیدی واقعہ فنی نوعیت کا ہو سکتا ہے..... جو کسی تحقیقاتی منصوبے کی کامیابی ہو..... ہو سکتا ہے کہ اس کا واسطہ لوگوں اور ان کی نشو و نما سے ہو۔ اس کا تعلق کسی نئی پیداوار یا نئی خدمت کو کچھ کلیدی گاہکوں میں فروغ دینے سے ہو۔ ایک کلیدی واقعہ کیا ہوتا ہے؟ یہ کسی منتظم کا انفرادی فیصلہ بھی ہو سکتا ہے۔ تاہم یہ ایک فیصلہ ضرور ہے کہ اس کے متعلق ان لوگوں سے بات چیت کی جائے جن پر منتظم انحصار کرتا ہے۔ اور شاید انتہائی اہم بات یہ ہے کہ کسی تنظیم میں کوئی شخص ان سے ملے جن کے ساتھ وہ کام کرتا ہے اور بالخصوص اپنے سے مرتبے میں کسی بڑے کو ملے۔

ایک اور کلیدی نوعیت کا تصور جدید ''امکانی مفروضے'' سے پیدا ہوتا ہے۔ مثال کے طور پر یہ ایک تصور ہے جو ''اجتماعی معیاری مینجمنٹ'' کی بنیاد ہے۔ یہ معمول کی امکانی تقسیم کے سلسلے کے اندر امکانی ڈگمگاہٹوں اور غیر متوقع واقعے کے درمیان فرق ہے۔ جب تک ایک معلوم قسم کے واقعے (جیسے مینوفیکچرنگ کے کسی عمل میں معیار وغیرہ) میں امکانی ڈگمگاہٹیں قائم رہتی ہیں اور ان کے خلاف کوئی اقدام نہیں کیا جاتا تو ایسی ڈگمگاہٹیں (ڈیٹا) حقائق ہیں، معلومات نہیں۔ لیکن وہ استثناء جو قبول کی گئی امکانی تقسیم کے باہر پیدا ہوتی ہیں شامل ہے اور دعوتِ عمل ہے۔

ایک اور بنیادی طریقۂ کار معلومات کو منظم کرنے کا احساس مظہرِ قدرت کا بھی ہے جس کی تہ میں ادراکی نفسیات کا مفروضہ کارفرما ہے۔ یہ ایک جرمن ماہرِ نفسیات تھا گستاؤ فیچنر (Gustav Fechnar) (1887ء-1801ء) جس نے پہلی مرتبہ یہ جانا کہ ہم بعض اوقات احساس کے وقوفی عمل یعنی حس (Sensation) کو محسوس نہیں بھی کرتے..... مثال

کے طور پر ہمیں ایک سوئی چبھوئی جاتی ہے جب تک وہ احساس کے وقوفی عمل کی دہلیز (Threshold) سے نہیں گزرتی ہے ہم اس کی چبھن کو محسوس نہیں کرتے۔ بہت سے مظاہر فطرت (قدرت) بھی اسی اصول پر کام کرتے ہیں۔ حقیقتاً وہ مظہر قدرت ہوتے بلکہ اس وقت تک جب تک کہ وہ احساس کے وقوفی عمل کی دہلیز کو عبور نہیں کرتے محض "ڈیٹا" (حقائق) ہوتے ہیں۔

> انسان کے اپنے کاموں اور ذاتی زندگی میں ایسے بہت سے واقعات پر اس مفروضے کا اطلاق ہوتا ہے اور جو ہر فرد کو حقائق کو معلومات میں منظم کرنے کے اہل بناتا ہے۔ جب ہم کسی معیشت میں کسی انحطاط کا ذکر کرتے ہیں تو ہم احساس کے وقوفی عمل (حس) کی بات کر رہے ہوتے ہیں۔ فروخت میں کمی کا رجحان' منافع میں کمی کا احساس وغیرہ اس وقت ہوتا ہے جب ہم احساس کے وقوفی عمل سے گزرتے ہیں۔ یہ احساس ایک عرصہ گزر جانے کے بعد بھی جاری رہتا ہے۔ اسی طرح ایک بیماری وبا کی صورت اسی وقت اختیار کرتی ہے جب وہ کسی آبادی میں اس وقوفی دہلیز کے پار گزر جاتی ہے جسے احساس کے وقوف کی حد سمجھا جاتا ہے۔

یہ تصور خصوصی طور پر ذاتی واقعات کی معلومات کو منظم کرنے کے لئے بہت مفید ہے۔ ایسے واقعات' حادثات' حالات کے اتار چڑھاؤ' شکایات پیدا کرنے والی صورت ہائے معاملات پر مشتمل ہوتے ہیں۔ جب یہ برداشت کی دہلیز کو پھلانگ جاتے ہیں تو اہم ہو جاتے ہیں۔ ایسی ہی صورت ہائے حالات کسی کمپنی میں اختراعی سرگرمیوں میں ہم آہنگ ہوتی ہیں۔ سوائے اس کے کہ وہاں احساس کے وقوف کی لہر ایک نقطہ نیچے نہ ہو وہ اختراعی سرگرمیوں کو محسوس کرنے میں حائل ہو۔ ایسی صورت حال میں کسی اقدام کی ضرورت ہوتی ہے۔ احساس کے ادراک کا وقوف ایک ایسا تصور ہے جو یہ جاننے میں کہ کہاں سے واقعات کے نتائج ایک رجحان کی صورت اختیار کرتے ہیں اور توجہ کے طالب ہوتے ہیں بلکہ شاید اقدامات ہی کے طالب ہوتے ہیں۔ نیز یہ واقعات شاندار نظر آنے کے باوجود اپنی ذات کے اندر کوئی معانی نہیں رکھتے۔

بہت سے اہم منتظمین نے اپنی ضرورت کی معلومات کو موثر طور پر منظم کرنے یا ترتیب دینے کا ایک طریقہ دریافت کرلیا ہے کہ انہیں صرف غیر معلومات ہی سے آگاہ کیا جائے۔

ایک مثال اس سلسلے میں ''مینیجر کے خط'' (Manager,s Letter) کی ہے وہ لوگ جو مینیجر کے ساتھ کام کرتے ہیں مینیجر کو ایک ماہوار خط لکھتے ہیں جس میں وہ اپنے دائرۂ کار کی غیر معمولی کارکردگی اور غیر متوقع کام اور عمل کی رپورٹ کرتے ہیں۔ ان غیر معمولی باتوں میں سے زیادہ تر باتیں آسانی سے نظر انداز کی جاسکتی ہیں۔ لیکن بار بار غیر معمولی امکانی تقسیم کے سلسلے کے باہر کوئی نہ کوئی واقعہ ہو ہی جاتا ہے۔ بار بار واقعات کا ہجوم بھی ہو جاتا ہے جو ہر رپورٹر کے علاقے میں نمایاں حیثیت نہیں رکھتا لیکن وہ سب مل کر اہم ہو جاتے ہیں۔ بار بار مینجمنٹ ایسے خطوط بھیجتی ہے جو اس نمونے کے حامل ہوتے ہیں جن پر توجہ درکار ہوتی ہے۔ وہ بار بار اپنی معلومات بہم پہنچاتے رہتے ہیں۔

حیرانی کی کوئی بات نہیں

تعلیم یافتہ کارکنوں اور خصوصی طور پر منتظمین کی طرف سے وضع کردہ کوئی باقاعدہ طریق کار یا نظام ایسا نہیں جو انہیں ان کے کام کی معلومات مہیا کرے۔ تاہم یہ سالوں کی ثابت قدمی سے بہتر ہوتے رہیں گے۔ کسی معلوماتی نظام کی آخری آزمائش یہ ہے کہ اس میں حیرانی کی کوئی بات نہیں ہوتی۔ جب تک کہ واقعات اہمیت اختیار کریں اس سے پہلے ہی منتظمین ان سے مطابقت اختیار کر چکے ہوتے ہیں۔ اِن کا تجزیہ کر کے انہیں سمجھ چکے ہوتے ہیں اور موزوں اقدامت کر چکے ہوتے ہیں۔

> ایک مثال یا تین چار مثالیں اس سلسلے میں بہت کم ہیں۔ 1990ء کے اواخر میں امریکن مالی ادارے ایشیا کے آس پاس کے جزائر سے الگ خطے کی مالیاتی گراوٹ سے قطعی حیران نہ تھے۔ انہوں نے ایشیائی معیشتوں اور ایشیا کی کرنسیوں کے بارے میں ''معلومات'' کے حوالے سے اس گراوٹ کے متعلق پہلے ہی سے سوچ رکھا تھا۔ انہوں نے آہستہ آہستہ ان معلومات کو جو انہوں نے

اپنے زیرِ امداد ملکوں اور الحاقی ملکوں سے متذکرہ ایشیائی خطے کے بارے میں حاصل کی تھیں کو معدوم کر دیا تھا۔ انہوں نے جو کچھ حاصل کیا تھا ان کو "ڈیٹا" (حقائق) سمجھا تھا۔ اس کی بجائے انہوں نے اُن کی باتوں کو منظم کرنا شروع کر دیا تھا جیسے کہ جزائر سے الگ ایشیائی ممالک میں مقررہ سرمایہ کاری اور پورٹ فولیو (بانڈ اور مالیاتی سرٹیفکیٹوں اور حصص) سرمایہ کاری میں کیا نسبت ہے؟ یا پھر قلیل مدت کے قرضوں اور ملکی ادائیگیوں کے بقایا جات میں کیا نسبت ہے۔ جب ان نسبتوں کا چرچا عام ہوا تو ایشیا کے مرکزی قطعۂ ارض میں واقع مذکورہ نسبتیں غیر موافق نظر آئیں اور ملکوں میں معاشی ابتری پھیلنے کا امکان غالب ہو گیا۔ کاروباری منتظمین کو اس صورتِ حال کا مکمل شعور تھا۔ انہیں یہ سمجھ آ چکی تھی کہ آیا انہیں ان ممالک سے اپنی عارضی بڑھوتری کے لئے نکل جانا چاہیے یا پھر لمبے عرصے ہی کے لئے ان ممالک سے دور رہنا چاہیے..... یہ بڑی پُرخطر حکمتِ عملیاں تھیں۔ دوسرے الفاظ میں وہ یہ جان چکے تھے کہ کون سے معاشی حقائق معاشی ابتری سے عہدہ براء ہونے والے ممالک کے لئے پُرمعانی ہیں۔ انہوں نے ان حقائق کو منظم کر لیا تھا' ان کا تجزیہ کر لیا تھا اور ان کی توجیہہ بھی کر لی تھی۔ انہوں نے ان حقائق (ڈیٹا) کو معلومات میں تبدیل کر لیا تھا اور یہ طے کر لیا تھا کہ جب کوئی قدم اٹھانا ضروری ہو جائے گا تو انہوں نے کیا کرنا ہے۔

ان منتظمین کے مقابلے میں امریکن' یورپی اور ایشیائی کمپنیوں کی بڑی اکثریت نے جو ایشیا کے مرکزی قطعۂ ارض کے ممالک میں کاروبار اور سرمایہ کاری کر رہی تھیں۔ ان معلومات پر بھروسہ کیا جو ان ممالک میں ان کے اپنے لوگوں نے ان کو مہیا کیں۔ یہ معلومات' معلومات ثابت نہیں ہوئیں بلکہ یہ معلومات غلط اطلاعات شمار ہوئیں۔ صرف وہ منتظمین جنہوں نے کئی سال یہ سوال کرنے میں صرف کئے تھے: "کون سی معلومات تھائی لینڈ اور انڈونیشیا میں ہمارے کاروبار کرنے کے لئے بامعنی ہیں؟" کامیاب رہے۔

اکثر اوقات ایسا ہوتا ہے کہ کچھ مقدار میں حقائق (ڈیٹا) حاصل کر لینے کو معلومات سمجھ لیا جاتا ہے۔ جس طرح بڑے شہر کی ٹیلیفون ڈائریکٹری کا وزن کسی کو یہ نہیں بتاتا ہے اس نے کس کے پاس جانا ہے؟۔ اس کا نام اور پتہ کیا ہے؟ وہ کیا کاروبار کرتا ہے اور کوئی کیوں اس سے ملنا چاہتا ہے؟ منتظمین کو دو باتیں سیکھنا چاہئیں..... وہ ان حقائق کو مٹا ڈالیں جو ان کو ان کے کام سے متعلق معلومات نہیں دیتے۔ دوسرے وہ ان حقائق کو منظم کریں' ان کا تجزیہ کریں' ان کی توجیہہ کریں اور نتیجے کے طور پر برآمد ہونے والی معلومات پر عمل کے لئے توجہ کا ارتکاز کریں کیونکہ معلومات کا مقصد علم نہیں بلکہ کسی اقدام کرنے کے اہل ہونا ہے۔

بیرون جانا

ترقی یافتہ ممالک کی کمپنیوں کی ایشیائی مرکزی خطے کے ملکوں کی معاشی حالت کے گر جانے سے حیران ہونے کی مثال کی تہ میں بیرون سے بامعنی معلومات حاصل کرنے کی اہمیت موجود ہے۔

آخر میں منتظمین کے لئے ایسی معلومات حاصل کرنے کا ذریعہ صرف یہ رہ جاتا ہے کہ وہ ذاتی طور پر بیرون تک جائیں۔ اس کی قطعی پروا نہ کریں کہ رپورٹیں کس قدر اچھی ہیں اور ان کے اندر کتنی اچھے معاشی اور مالیاتی مفروضے موجود ہیں کیونکہ کوئی بھی شے ذاتی اور براہ راست مشاہدے اور بیرون سے نظر آنے والی مشاہداتی شکل وصورت کا نعم البدل نہیں ہو سکتی۔

> انگریزی سپر مارکیٹوں کے سلسلے نے قریبی ملک آئرلینڈ میں اپنے قیام کے لئے بار بار کوششیں کیں لیکن ہر بار اسے معمولی کامیابی ہوئی۔ آئرلینڈ میں قائم سپر مارکیٹ کا سلسلہ "سپر کوئین" کہلاتا ہے۔ جسے فرگل کوئین نے شروع کیا اور چلایا۔ اس کا راز بہترین سودا اور کم قیمت نہیں ہے۔ اس کی اور اس کے اسٹوروں کے منتظمین کی کامیابی کا راز یہ ہے کہ ہفتے میں دو دن اپنے دفاتر سے باہر گزارتے ہیں۔ ایک دن تو وہ حقیقتاً اشیاء کے باہر جانے کے

کاؤنٹر پر پڑتال کرنے یا ٹوٹ جانے والی خوردنی اشیاء کے شعبے میں بطور مینیجر کے کام کرتے ہوئے گزارتے ہیں۔ دوسرا دن وہ اپنے اسٹور کے مقابلے کسی دوسرے اسٹور کا مشاہدہ کرتے ہوئے اسٹور پر کام کرنے والوں کی باتیں سننے اور ان کے گاہکوں سے باتیں کرنے میں یا اسٹور کے ملازمین سے بھی دوستانہ انداز میں تبادلۂ خیالات کرتے ہوئے گزارتے ہیں۔

امریکہ میں ہسپتالوں میں ضروریات فراہم کرنے والی ایک کمپنی جس چیف ایگزیکٹو آفیسر نے تشکیل دی وہ سال میں اپنے چار ہفتے..... سال ہی میں دو دو ہفتے دو مرتبہ وہ رخصت پر جاتا اور وہاں کسی سیلز مین کی جگہ پر کام کرتے ہوئے گزارتا۔ وہ کمپنی کے دوسرے تمام سینئر افراد سے بھی توقع رکھتا کہ وہ بھی ایسا ہی کریں۔ جب باقاعدہ سیلز مین رخصت سے واپس آتا تو گاہک..... مثال کے طور پر وہ نن جو کیتھولک ہسپتال کے لئے سامان خریدتی تھی ہمیشہ پوچھتی ''تمہاری جگہ پر کون گونگا کڑکڑاتا پھر رہا تھا؟'' وہ ہمیشہ مجھ سے یہ پوچھتا کہ میں کیوں تمہارے سوا کسی اور سے اشیاء خریدتی ہوں؟ وہ کبھی بھی خصوصیت سے ان اشیاء کا آرڈر لینے پر مصر نہیں ہوا جو تم بیچتے ہو۔ حالانکہ اس کی اس مشق کا مقصد در پردہ یہی تھا۔

یہ ایک نہایت ہی قدیم مشاہدہ ہے کہ کچھ باتیں معالج کی کارکردگی کو بڑھاتی ہیں جب وہ خود دو ہفتے کے لئے بطور مریض ہسپتال میں داخل رہتا ہے۔

مارکیٹ کی تحقیقات' توجہ کا ارتکاز کرنے والے گروپ اور اسی قسم کی دوسری باتوں کو قدر کی نگاہ سے دیکھا جاتا ہے جو ایک اچھی بات ہے لیکن اس کے باوجود ہمیشہ کمپنی کے مال پر ہی توجہ دی جاتی ہے۔ منتظمین اس بات کی پروا نہیں کرتے کہ گاہک کونسی چیز خریدتا ہے اور اس کی دلچسپی کس چیز میں ہے۔ صرف خود ایک گاہک بن کر' خود ایک سیلز مین ہو کر اور خود ہی ایک مریض بن کر ہی کوئی فرد بیرون کے متعلق صحیح معلومات حاصل کر سکتا ہے۔ اس کے باوجود حاصل ہونے والی معلومات کسی اور کے گاہکوں اور غیر گاہکوں کے لئے محدود ہوتی ہیں۔ منتظمین کو اور کس قسم کی معلومات اپنا کام کرنے کے لئے بیرون سے درکار ہوتی ہیں؟ اور وہ کس طرح ان کو حاصل کر سکتے ہیں؟

برسبیلِ تذکرہ..... یہی ایک وجہ کہ بطور رضا کار کسی منافع نہ کمانے والی ایجنسی (تفصیل چھٹے باب میں ہے) میں کام کرنا اپنی زندگی کے دوسرے نصف حصے کی تیاری کے لئے بہت اہم ہے یہ بیرون سے معلومات حاصل کرنے کے لئے بھی برابر کی اہمیت رکھتا ہے۔ یہ معلومات ایسی ہوتی ہیں کہ کس طرح یا کیسے دوسرے لوگ دوسری ملازمتوں' دوسرے پس منظروں' دوسرے علوم' دوسری اقدار اور دوسرے نکتہ ہائے نظر سے دنیا کو دیکھتے ہیں۔ اپنے عمل اور ردِعمل کا اظہار کرتے ہیں اور اپنے فیصلے کرتے ہیں۔ اور اسی وجہ سے پہلے ہی سے کامیاب لوگوں کی تعلیم کا عمل جاری رکھنا نہایت ہی اہم ہو گا۔ اسی لئے "اس" یونیورسٹی کو جس میں' پینتالیس سالہ عمر کے' کامیاب تعلیم یافتہ کارکنوں..... کاروباری منتظمین' قانون دانوں' یونیورسٹی کے صدور' کلیسا کے پادریوں وغیرہ وغیرہ کو مجبور کیا جاتا ہے کہ وہ مختلف پس منظر اور اقدار رکھنے والوں کے ساتھ مل کر کام کریں۔ یہ ایک طریقہ ہے جس کے ذریعے نہ صرف علم کو زمانہ حال کے مطابق کیا جاتا ہے بلکہ وہ بیرون کی معلومات بھی حاصل کی جاتی ہیں جن کی منتظمین کو ضرورت ہوتی ہے۔

پانچواں باب

تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری صلاحیت

o.....تعارف

الف: تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری (بارآوری یا پیداواریت)

ب: ہم تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری کے متعلق کیا جانتے ہیں؟

ج: تکنیک کاراں

د: عملی کام (خواندگی) بحیثیت نظام کے

ر: کارپوریشن کا نظم وضبط

تعارف

بیسویں صدی میں مینجمنٹ کی انتہائی اہم اور بلاشبہ قطعی بے مثل امداد (یا حصے Contribution) سے مینوفیکچرنگ کے شعبے میں جسمانی کارکنوں کی پیداکاری میں 50 گنا اضافہ ایک انقلابی کارنامہ ہے

نہایت ہی اہم امداد جس کی مینجمنٹ کو 21 ویں صدی میں ضرورت ہے وہ یہ ہے کہ خواندگی سے وابستہ کام اور خواندہ کارکنوں کی پیداکاری یا بارآوری میں اسی قدر (یعنی 20 ویں صدی کی طرح) اضافہ ہو۔ بیسویں صدی کی کمپنی کا سب سے بڑا اثاثہ پیداکاری کے ساز وسامان کو تیار کرنا تھا۔ 21 ویں صدی کا نہایت قیمتی اثاثہ کاروباری یا غیر کاروباری تعلیم یافتہ کارکن اور ان کی پیداکاری ہوگا۔

ا- جسمانی کارکن کی پیداکاری (بارآوری)

پہلے: ایک نظر کہ ہم کہاں کھڑے ہیں۔

ایک سو سال سے کم عرصے کی بات ہے کہ پہلی مرتبہ ایک پڑھے لکھے فرد نے حقیقی طور پر جسمانی قوت سے کیے جانے والے کام اور اس کام کو کرنے والے افراد کو دیکھا۔ پھر اس نے دونوں یعنی کام اور کام کو کرنے والوں کا مطالعہ کرنا شروع کیا۔ عظیم شعراء یونانی ہیسیڈ (Heslod) چھٹی صدی قبل مسیح اور پانچ سو سال بعد روما کے ورجل (Virgil) نے پہلی صدی قبل مسیح میں کسان کے کام کی تعریف میں گیت گائے۔ کوئی بھی زبان ہو اس میں اس قسم کے عمدہ گیت اور نظمیں اب بھی موجود ہیں لیکن نہ تو کام اور نہ ہی کسان دونوں کا

موہوم سا تصور بھی حقیقت کے قریب ہے اور نہ ہی حقیقت بیانی ان کا مقصد تھا۔ نہ ہیسیڈ نے اور نہ ہی ورجل نے کبھی اپنے ہاتھوں میں درانتی پکڑی تھی اور نہ ہی کبھی انہوں نے بھیڑوں کے ریوڑوں کو چرایا تھا بلکہ انہوں نے شاید ریوڑ چرانے والے لوگوں کو دیکھا بھی نہیں ہوگا۔ جب ورجل کے 900 سال بعد کارل مارکس (1883ء-1818ء) جسمانی کام اور جسمانی کارکنان کے متعلق لکھتا تھا تو اس نے بھی دونوں میں سے کسی کو بھی نہیں دیکھا تھا بلکہ اس نے کسی مشین کو ہاتھ بھی نہیں لگایا تھا۔ وہ پہلا شخص جس نے یہ دونوں کام کیے یعنی اس نے جسمانی کارکن کی حیثیت سے کام کیا اور پھر جسمانی کام کا مطالعہ کیا وہ فریڈرک وِنسلو ٹیلر (1915ء-1856ء) تھا۔

> قلم بند کی گئی تمام تاریخ میں..... اور حقیقتاً کسی قسم کی تاریخ لکھے جانے سے پہلے..... ایسے بہت سے باقاعدہ طور پر اسے آگے بڑھانے کی اقدامات کیے جاتے رہے' جسے آج ہم پیداکاری (آباد آوری وغیرہ) کہتے ہیں۔ یہ اصطلاح ہی پچاس سال کی عمر رکھتی ہے۔ یا یہ نئے اوزاروں کا' نئی ٹیکنالوجیوں کا اور نئے طریقوں ہی کا نتیجہ تھا۔ یہ وہ پیش قدمیاں ہیں جن کو معاشیات کے ماہرین راس المال کہتے ہیں۔ تمام دکانوں میں کچھ ایسی پیش قدمیاں بھی ہوئیں جن کو ماہرینِ معاشیات "مزدوری" کہتے ہیں' جو کارکن کی طرف سے بارآوری میں کام آئی۔ یہ تمام تاریخ میں بدیہی حقیقت رہی ہے کہ کارکن بارآوری اسی وقت زیادہ کر سکے جب انہوں نے زیادہ محنت کی یا پھر دن بھر میں لمبے وقت کے لئے کام کیا۔ انیسویں صدی کے معاشیات کے ماہرین نے کئی باتوں سے اختلاف کیا جس طرح آج کے ماہرینِ معاشیات کرتے ہیں۔ لیکن وہ سب ڈیوڈ ریکارڈو (David Ricordo) (1823ء-1772ء) سے لے کر کارل مارکس تک کارکنوں (کسانوں وغیرہ) میں مہارت کے حوالے سے باہم بہت فرق تھا لیکن ان کی پیداکاری میں کوئی فرق نہ تھا۔ فرق محنتی کارکنوں اور سست کارکنوں کے مابین تھا' جسمانی طور پر مضبوط اور

جسمانی طور پر کمزور کارکنان کے درمیان تھا' پیداکاری کا کہیں ذکر نہ تھا۔ یہ ابھی تک ایک "خارجی عنصر" ہے اور زیادہ اثر ہم عصر معاشی مفروضات میں مساوات کا حصہ نہیں ہے۔ مثال کے طور پر کینز (Keynes) کے ہاں بھی اور آسٹریا کے مکتبہ فکر میں بھی۔

ٹیلر نے جو پہلی مرتبہ کام پر نظر ڈالی اور اس کا مطالعہ کیا تو اس کے دس سال بعد جسمانی کام کی پیداکاری نے ماضی کے برعکس غیر معمولی ترقی کی۔ تب سے یہ مستقلاً تین فیصد سالانہ کی شرح سے مرکب انداز میں مائل بہ ارتقاء ہے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ ٹیلر سے لے کر اب تک یہ 50 گنا ہو چکی ہے۔ 20 ویں صدی کے تمام معاشی اور سماجی مفادات کی بنیاد اسی نمایاں کامیابی پر ہے۔ جسمانی طور پر کام کرنے والے کارکنوں ہی نے یہ' جسے ہم "ترقی یافتہ" معیشت کہتے ہیں۔ ٹیلر سے پہلے ایسی کوئی شے موجود نہ تھی۔ تمام معیشتیں برابر سطح پر غیر ترقی یافتہ (Under developed) تھیں۔ آج کی غیر ترقی یافتہ معیشت' اور ترقی پذیر معیشت بھی وہ ہے جس نے جسمانی کام کرنے والے (کارکنوں) کو پیداواری نہیں بنایا یا ابھی تک پیداکار نہیں بنایا۔

جسمانی کام کی پیداکاری کے اصول

ٹیلر کے اصول دھوکے میں ڈالنے کی حد تک سادہ ہیں۔

جسمانی کام کرنے والے کارکن کو پیداکار بنانے کے لئے پہلا اقدام کام کو دیکھا جائے اور اس کے اجزائے حرکت کا تجزیہ کیا جائے۔ اگلا اقدام یہ ہے کہ ہر حرکت کا جائزہ اس طرح لیا جائے کہ وہ حرکت کس قدر جسمانی توانائی کا اثر قبول کرتی ہے اور کس قدر وقت لیتی ہے۔ پھر ایسی حرکات جن کی ضرورت نہیں ہے ان کو کس طرح ختم کیا جا سکتا ہے۔ نیز جب ہم نے جسمانی کام پر نظر ڈالی ہے ہم نے پایا ہے کہ روایتی طور پر بہت سی ایسی کھوکھلی حرکات کام سے وابستہ ہیں جو محض کچرا ہیں اور اصل کام سے ان کا کوئی تعلق نہیں ہے۔ پھر ہر وہ حرکت جس سے مفر نہیں اور پیداوار کو اختتامی

صورت میں لانے تک قائم رہتی ہے کو ایسا سادہ ترین اور آسان ترین بنایا جا سکتا ہے کہ وہ پیداوار کو استعمال کرنے والے کے لئے بوجھ نہ رہے اور اس پر کوئی جسمانی یا ذہنی دباؤ نہ ڈالے اور اس پر کوئی وقت بھی ضائع نہ ہو۔ پھر ان تمام تر حرکات کو ایک منطقی نتیجے کے طور پر حاصل ہونے والے ''کام'' (Job) کے لئے یکجا کیا جاتا ہے۔ آخری طور پر حرکات کو عمل میں لانے کے لئے اوزاروں کو نئے سرے سے ڈیزائن کیا جا رہا ہے اور جب بھی ہم نے کسی کام کو' قطع نظر اس کے کہ وہ کتنے ہزار سال سے کیا جا رہا ہے کہ اس کام کے لئے روایتی اوزار قطعی طور پر غلط ہیں۔ مثال کے طور پر پھاوڑا (یا کھرپہ) سے ریت کو کارخانے تک لے جانا کسی قدر تکلیف دہ تھا۔ یہی وہ پہلا آلہ تھا جس پر ٹیلر نے تحقیق کی۔ اس آلے کی شکل بھی غلط تھی' وہ قد وقامت میں درست نہیں تھا اور اس کا دستہ بھی غلط تھا لیکن ہم دیکھتے ہیں کہ یہی صورت حال ہسپتال میں جراح کے اوزاروں کی بھی تھی۔

ٹیلر کے اصول واضح اور صاف ہیں۔ تمام مؤثر طریق ہمیشہ ایسے ہی ہوتے ہیں۔ لیکن ان پر افادیت کے تجربات کرتے ہوئے ٹیلر نے 25 سال صرف کئے۔

پچھلے سو سالوں کے اندر ان اصولوں میں مزید تبدیلیاں' اعادے اور عمدگیاں پیدا کی گئی ہیں۔ صدی کے بعد وہ نام جس سے یہ طریق کار موسوم تھا بھی بدل چکا ہے ٹیلر خود پہلے اپنے کام کے طریق کار کو ''کام کا تجزیہ (Task Anlysis) یا ''کام کی مینجمنٹ'' کہتا تھا۔ بیس سال بعد اس نے اس کا نام ''سائنسی مینجمنٹ'' رکھا۔ مزید بیس سال بعد یعنی جنگِ عظیم اول کے بعد یہی کام امریکہ' دولتِ مشترکہ اور جاپان میں ''انڈسٹریل انجینئرنگ'' اور جرمنی میں ریشنالائزیشن (Rationalization) (مبنی بر معقولیت) کہلایا جانے لگا۔

کسی کے طریق کار کے ارتداد کی منادی کرنے کو یا اس طریق کار کو عوامی معیاری تعلقات میں جگہ دینے کو ٹیلر ناپسند کرتا ہے۔ اسی وجہ سے ٹیلر اور اس کے طریق کار کو اس قدر طاقتور بنا دیا تھا کہ اس کے باعث دونوں ہی غیر مقبول ہو گئے۔ ٹیلر نے جب کام کا

احتیاط سے معائنہ کیا تو اس نے جو دیکھا تو اس نے ہر چیز میں خلل ڈال دیا جو کچھ کام کے متعلق ہیسیڈ' اور ورجل سے لے کر کارل مارکس تک شاعروں اور فلاسفروں نے کیا تھا۔ انہوں نے ''مہارت'' کی بات کی تھی جبکہ ٹیلر نے کہا کہ جسمانی کام میں اس نام کی کوئی شے نہیں ہے وہاں تو بس بار بار دہرائی جانے والی سادہ سی حرکات ہیں۔ ان حرکات کو بار آور صرف ''علم'' بناتا ہے اور یہ علم وہ طریقہ ہے جس سے ان غیر مہارتی حرکتوں کو مجتمع کیا جاتا ہے' پھر منظم کیا جاتا ہے اور پھر ان سے کام لیا جاتا ہے۔ درحقیقت ٹیلر وہ پہلا شخص تھا جس نے جسمانی کام پر علم کا اطلاق کیا۔

اس اطلاقی کام کی وجہ سے ٹیلر کو اپنے دور کی مزدور یونینوں سے نہ ختم ہونے والی کشمکش کا شکار ہونا پڑا۔ یہ تمام یونینیں ہنرمندی اور کاریگری کی یونینیں تھیں۔ ان کی بنیاد میں ہنرمندی کی خوبصورتی کی پراسراریت رچی ہوئی تھی۔ ان کی فن کاری کے حسن سے عام لوگ مرعوب ہو کر رہ جاتے تھے اور فنی شاہکاروں کی خوبصورتی کو ماورائی تصور کرتے تھے۔ اس سلسلے میں اجارہ داری بھی ان کی تھی۔ ٹیلر نے مرکزی یونین کے موقف کے خلاف دلائل دیئے جو ابھی تک ہنرمندوں کی طرف سے نفرت انگیز شمار کئے جا رہے ہیں۔ ٹیلر نے کہا تھا کہ مزدوروں اور کارکنوں کو ان کی پیداکاری کے مطابق معاوضہ دیا جائے جبکہ یونینیں چاہتی تھیں کہ معاوضے کی بنیاد کام پر خرچ کیا گیا وقت ہو۔ ٹیلر کا کہنا تھا کہ کارکنوں کا کام مختلف جسمانی حرکات کی پیداوار ہے۔ انہیں معاوضہ انداختہ مواد (Input) کی بجائے غیر انداختہ پیداکاری (Output) پر دیا جائے۔ ٹیلر کے اس اصول کی مخالفت بھی وہ لوگ کرتے تھے جو خود جسمانی کام نہ کرتے تھے اور شاعروں یا فلاسفروں کی نسل سے تھے یعنی ادبی اور فطین لوگ تھے اور کام میں رومانویت پر یقین رکھتے تھے جبکہ ٹیلر نے کام میں سے رومانویت کو نکال دیا تھا۔ اس نے مزدوروں اور کارکنوں کی کام کرتے وقت عمل میں لائی جانے والی حرکات کو ''اشرافی مہارتوں'' کی بجائے سادہ سی حرکات قرار دیا تھا۔

ٹیلر اور مزدور یونینوں کی متذکرہ کشمکش کے باوجود پچھلے سو سال میں جسمانی کارکنوں کی پیداکاری میں ہلکے سے اضافے کے موجب..... اور اس اضافے کے پیشِ نظر ان کی اجرت میں اضافہ کا باعث..... ٹیلر ہی کے ''کام کے اصول'' تھے۔ پھر بھی ٹیلر کے اصولوں کے سربرآوردہ مخالفین اپنے اختلافات کے حوالے سے شور مچاتے رہے۔ ٹیلر کے

اصولوں کی روشنی میں کام کی تقسیم کو ایک سلسلے میں اعلیٰ عہدے داروں سے لے کر جسمانی کارکنوں تک تقسیم کیا گیا' کام کی تفصیلات طے کر کے کام کو بہتر اور جلد انجام تک لے جانے پر غور کیا گیا۔ ذمہ داریوں کو بدل بدل کر بھانے کی کوششیں کی گئیں۔ یہ ٹیلر کے دو اصول تھے جن کے ذریعے وہ کارکنوں کی تھکن کو کم کرنا چاہتا تھا تا کہ ان کی پیداکاری میں اضافہ ہو۔ ٹیلر کے انہی اصولوں میں کچھ اضافوں اور کچھ ادل بدل نے صنعتی انجینئرنگ میں' ہنری فورڈ نے کلوک کو ترتیب وار جوڑ کر چیزیں تیار کرنے کی "اسمبلی لائن" کا عمل وضع کیا۔ (یہ 1914ء میں ہوا جب ٹیلر بیمار' بوڑھا اور کام سے ریٹائر ہو چکا تھا۔) ٹیلر کے انہی کام کے اصولوں سے جاپانیوں نے بھی مسلسل بہتری کا اصول "کائی زین" "معیاری دائرے" اور "بروقت فراہمی مال" جیسے ادارے جسمانی کارکنوں کی پیداکاری بڑھانے کے لئے تخلیق کئے۔

> تاہم' متذکرہ سلسلے میں بہترین مثال ڈبلیو-ایڈورڈ ڈیمنگ (W.Edward Demings) (1900-93) کی مکمل معیاری مینجمنٹ (ٹوٹل کوالٹی مینجمنٹ) کی ہے..... ڈیمنگ نے کیا کیا اور کیسے "مکمل معیاری مینجمنٹ" مؤثر ہوئی..... کہ اس نے کرنے والے کام کی وضاحت بالکل اسی طرح کی جس طرح کہ ٹیلر نے کی تھی۔ اس نے 1940ء کے قریب قریب معیار پر گرفت رکھنے کی بنیاد شماریات کے مفروضے پر رکھی جس کی نشو ونما ٹیلر کے آنجہانی ہونے کے دس سال بعد میں ہوئی۔ بالآخر 1970ء میں ڈیمنگ نے ٹیلر کی سٹاپ واچ (وہ گھڑی جس سے کسی کام کی رفتار وغیرہ ماپی جاتی ہے جیسے "دوڑ" کس وقت شروع ہوئی اور کس وقت ختم ہوئی وغیرہ) اور

---

1. سب سے پہلے قدیم علمی پیشے یعنی ادویات میں ٹیلر کا قریبی ہم عصر ولیم اوسلر (William Osler) (1849ء-1919ء) وہی کچھ کرتا رہا جو ٹیلر کر رہا تھا۔ اس نے اپنی 1892ء کی کتاب 'ادویات میں اصول اور مشقیں' (جو اقلیدس کی "جیومیٹری" تیسری صدی ق-م کے بعد تسلیم شدہ بہترین کتاب ہے) میں لکھا کہ ٹیلر کے کام کو طبی تشخیص میں بجا طور پر سائنسی مینجمنٹ کہا جا سکتا ہے۔ ٹیلر کی طرح اوسلر نے بھی جسمانی کام میں حرکات کو "مہارتیں" نہیں کہا بلکہ انہیں کام کرنے کے "طریقے" کا نام دیا۔

متحرک فوٹوؤں کی بجائے کلوز سرکٹ ٹی وی اور کمپیوٹر کی نقل (سیولیشن) استعمال کی تاہم ڈیمنگ کے معیار کو گرفت میں رکھنے کے تجزیات ٹیلر کے ایفی شینسی انجینئرز کا عکس اور نقل ہیں اور اسی طرح کام کرتے ہیں جس طرح ٹیلر کے تجزیاتی اوزار کرتے تھے۔

اس کی جو بھی حدود تھیں..... جو بھی خامیاں تھیں..... اور بے شک وہ بہت سی تھیں..... پھر بھی کوئی اور امریکن' یہاں تک کہ ہنری فورڈ (1947ء-1863ء) بھی ٹیلر کی سائنسی مینجمنٹ (اور اس کے بعد اس کی صنعتی انجینئرنگ کا بھی) جیسا اثر و عمل پیدا نہیں کر سکا۔ سائنسی مینجمنٹ امریکہ کا وہ واحد فلسفہ ہے جو ساری دنیا میں تیزی سے پھیلا۔ یہاں تک کہ امریکی آئین اور وفاق پسندی کی دستاویزات سے بھی..... پچھلی صدی میں صرف ایک فلسفہ اور گزرا ہے جو ٹیلر کے فلسفے کے مقابل آیا..... وہ تھا مارکسزم..... انجام کار دنیا دیکھ رہی ہے کہ وہ بھی ٹیلر کے فلسفے کے مقابلے میں مات کھا گیا ہے۔

پہلی جنگِ عظیم میں سائنسی مینجمنٹ نے امریکہ کو اپنی گرفت میں لے لیا۔ اس کے ساتھ ساتھ ٹیلر کی بنیادوں پر اٹھائی ہوئی اسمبلی لائن بھی شامل تھی۔ بیسویں صدی کی دوسری دہائی میں سائنسی مینجمنٹ کی لہر نے مغربی یورپ کو بھی اپنی لپیٹ میں لے لیا اور پھر جاپان نے بھی اس لہر کی پذیرائی کا آغاز کر دیا۔

جنگِ عظیم دوم میں جرمن معیاری آزمائشوں کی اور امریکی معیاری آزمائشوں کی کشمکش ٹیلر کے تربیتی اصولوں کی پیداکاری تھی۔ جرمنی کی افواج کی تربیت کا ذمہ دار عملہ اور اس عملے کے افسران نے پہلی جنگِ عظیم میں شکست کھانے کی وجہ سے سپاہیوں کے کام اور فوجی تربیت کے لئے سائنسی مینجمنٹ کے عقل پسندانہ رویے کا انتخاب کیا۔ جس کے نتیجے میں ہٹلر کو ایک بہترین لڑنے والی مشینری چھ سال کے مختصر عرصے یعنی اس کے اقتدار میں آنے سے لے کر 1939ء تک' دستیاب ہوئی۔ امریکہ میں انہی سائنسی مینجمنٹ کے اصولوں کے تحت جنگِ عظیم اول میں عبوری طور پر اور دوسری جنگِ عظیم میں بھرپور توانائی سے صنعتی کارکنوں کی ایک فوج تیار کی گئی۔ اس طرح امریکی اس قابل ہوئے کہ وہ جرمنوں سے آگے نکل سکیں باوجود اس کے کہ مردانہ آبادی ایک کثیر نسبت سے وردی میں تھی اور صنعتی کاموں میں نہیں تھی۔ جن صنعتی کارکنوں نے فوجی تربیت حاصل کی تھی ان کی وجہ سے

سائنسی مینجمنٹ نے امریکہ کو اگر لگی نہیں تو کم از کم دگنی فوج ہٹلر کی جرمنی اور ہٹلر کے دباؤ تلے یورپی ممالک کی افواج کے مقابلے میں مہیا کی۔ گویا سائنسی مینجمنٹ نے امریکہ کو میدان جنگ میں جرمنوں اور جاپانیوں سے تعداد میں بڑھا دیا اور اب بھی یہ درجہ بندی کے حوالے سے دوسروں کی قدر بڑھانے کے کام آ سکتی ہے۔

1950ء کے بعد دنیا کے باہر ہونے والی معاشی ترقی کی زیادہ تر بنیاد اس پر ہے جو کچھ امریکہ نے دوسری جنگِ عظیم کے بعد کیا' اور وہ تھا سائنسی مینجمنٹ کو جسمانی طور پر کام کرنے والے کارکن کی پیداکاری کو بڑھانے کے لئے استعمال کرنا۔ اس سے پہلے کی تمام تر معاشی نشو ونما ٹیکنالوجی پر مشتمل اختراعات تھیں۔ سب سے پہلے 18 ویں صدی میں فرانس سے اس نشو ونما کا آغاز ہوا' پھر برطانیہ کلاں میں 1760ء سے شروع ہو کر یہ سلسلہ 1850ء تک چلتا رہا اور آخر میں نئی معاشی عظیم طاقتوں یعنی جرمنی اور امریکہ میں انیسویں صدی کے آخری نصف میں جاری رہا۔ غیر مغربی ممالک جنہوں نے جنگِ عظیم دوم کے بعد ترقی کی ان کے شمار میں پہلے جاپان آتا ہے جو ٹیکنیکی اختراعات پر معترض تھا۔ اس کی بجائے اس نے وہ تربیت اپنے ہاں درآمد کی جس کی نشو ونما امریکہ نے دوسری جنگِ عظیم کے دوران میں کی تھی اور جو ٹیلر کے اصولوں پر مبنی تھی اور انہوں نے اسے رات بھر میں بہت زیادہ پیداواری بنا دیا تھا اور وہ اب تک ایک غیر مہارتی اور صنعتی دور سے پہلے کی کارکنوں کی فوج ہے۔ (مثال کے طور پر جاپان میں کام کرنے والی آبادی کا دو تہائی حصہ 1950ء میں ملک میں موجود تھا اور وہ طبقہ بھی موجود تھا جو کسی بھی فن کا ماہر نہیں تھا اور صرف چاول کاشت کرتا تھا۔) اس فوج کو ایک عشرے تک صنعتی دور سے پہلے کی اجرت ادا کی جاتی رہی تاکہ جاپان' کوریا' تائیوان اور سنگاپور بتدریج وہ اشیاء تیار کرتے رہیں جو ترقی یافتہ ممالک تیار کرتے تھے تاہم ان کو انتہائی معمولی اجرت دی جاتی تھی۔

جسمانی کام کرنے والے کارکن کی پیداکاری کا مستقبل

صنعت کاری (مینوفیکچرنگ) میں ٹیلر کی رسائی کا نمونہ جسمانی کام پر مبنی تھا اور پہلے [illegible] میں استعمال ہوتا رہا۔ تاہم اپنی روایتی حدود کے باوجود اب بھی اس کی

دسترس وسیع ہے۔ یہ اب بھی ان ممالک کا تنظیمی اصول ہے جہاں جسمانی کام.....اور بالخصوص صنعت کاری میں جسمانی کام معاشرے اور معیشت کی بالیدگی کا ایک حصہ ہے یعنی تیسری دنیا کے ممالک جہاں معمولی تعلیم اور معمولی مہارتوں والے نوجوانوں کی کثیر تعداد موجود ہے اور اس تعداد میں متواتر اضافہ ہو رہا ہے۔

جیسا کہ اس باب میں تھوڑے سے وقفے کے بعد بیان کیا جائے گا کہ خواندہ کام کی انتہائی بڑی مقدار موجود ہے.....جس میں انتہائی ترقی یافتہ اور مکمل طور پر مفروضاتی علم کی ضرورت ہے.....جس میں جسمانی عمل کی ضرورت بھی شامل ہے اور اس نوعیت کے عملوں کی پیداکاری (بارآوری) کے لئے صنعتی انجینئرنگ درکار ہے۔

ترقی یافتہ ممالک میں اب مرکزی چیلنج جسمانی کام کو پیداکار بنانا نہیں ہے ہم ایسا کرنا جان چکے ہیں۔ مرکزی چیلنج یہ ہوگا کہ خواندہ کارکنوں کو پیداکار بنایا جائے۔ ہر ترقی یافتہ ملک میں خواندہ کارکن تیزی سے کارکنوں کی فوج کا ایک بہت بڑا واحد گروپ بنتے جا رہے ہیں۔ یہ پہلے ہی امریکہ کے کارکنوں کی فوج کا چالیس فی صد ہیں..... ابھی تک تو یہ گروپ چھوٹا ہی ہے لیکن دوسرے ترقی یافتہ ممالک میں بھی یہ گروپ تیزی سے بڑھ رہا ہے اور پیداکاری میں مشغول ہے۔ سب سے بڑی بات یہ ہے کہ گروپ مستقبل کی خوش حالی بلکہ بلاشبہ ترقی یافتہ ممالک کے مستقبل کی بقاء کا انحصار اسی گروپ پر ہوگا۔

ب: ہم تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری کے متعلق کیا جانتے ہیں؟

تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری کے متعلق کام ابھی ابھی شروع ہوا ہے۔ تعلیم یافتہ کارکن کے اصل کام کی پیداکاری کے متعلق ہم سال 2000ء میں ہیں بالکل اسی طرح جس طرح جسمانی کارکن کے کام کی پیداکاری کے بارے میں ایک صدی پیشتر 1900ء میں تھے۔ لیکن ہم تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری کے حوالے سے بے پایاں معلومات رکھتے ہیں جبکہ ہمیں جسمانی کارکن کی پیداکاری کے متعلق معلومات حاصل نہ تھیں۔ علاوہ ازیں بہت سے سوالات کے جوابات بھی ہیں لیکن ہمیں ان چیلنجوں سے بھی آگاہی ہے جن کے جوابات ہم نہیں جانتے اور انہیں جاننے کے لئے ہمیں کام کرنے کی ضرورت ہے۔

چھ بڑے عناصر ہیں جو تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری کا تعین کرتے ہیں:

1- تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری کا تقاضا ہے کہ ہم پوچھیں "مبینہ کام کیا ہے؟"

2- یہ تقاضا کرتا ہے کہ ہم ان کی پیداکاری کے سلسلے میں تعلیم یافتہ کارکنوں پر انفرادی طور پر ذمہ داری عائد کریں۔ تعلیم یافتہ کارکنوں کو اپنے آپ کو منضبط کرنا ہوگا۔ ان کو خود اختیاری حاصل کرنا ہوگی۔

3- تعلیم یافتہ کارکن کے کام' مبینہ کام اور ذمہ داری کو جزو اعظم اختراع (جدت) کا تسلسل قائم رکھنا ہوگا۔

4- علمی کام' تعلیم یافتہ کارکن سے مسلسل سیکھتے رہنے کے عمل کا تقاضا کرتا ہے۔ لیکن ساتھ ساتھ ہی وہ برابری کی سطح پر تعلیم یافتہ کارکن سے مسلسل سکھانے کے عمل کی توقع بھی رکھتا ہے۔

5- تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری..... کم ازکم ابتدائی طور پر..... مقداری خالص پیداوار کا تقاضا نہیں کرتی لیکن معیار بہت ضروری ہے۔

6- تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری تقاضا کرتی ہے کہ تعلیم یافتہ کارکن "لاگت" کی بجائے "اثاثے" کے طور پر دیکھا جائے اور اس سے سلوک بھی ایسا ہی کیا جائے۔ اس سے یہ مقصد پورا ہوگا کہ تعلیم یافتہ کارکن دیگر تمام مواقع کی نسبت ترجیحاً اپنی تنظیم کے لئے کام کرنا چاہے گا۔

متذکرہ تمام تقاضے.....شاید ماسوائے آخری تقاضے کے.....تقریباً اس کے عین برعکس ہے جو کچھ جسمانی کارکن کی پیداکاری بڑھانے کے لئے ضروری ہے۔

جسمانی کام میں معیار بڑا اہم ہوتا ہے۔ معیار کی کمی ایک مزاحمت ہوتی ہے۔ کسی بھی معیار کی کم ازکم سطح بھی ہونی چاہئے۔ جملہ طور پر معیاری مینجمنٹ یعنی جسمانی کام پر شماریاتی مفروضے کا اطلاق اس پیداوار میں کمی (نہ کہ اختتام) کر دیتا ہے جو کم ازکم معیار سے نیچے ہو۔

زیادہ تر عملی کاموں میں معیار نہ تو کم ازکم ہے اور نہ ہی مزاحمت ہے بلکہ معیار تیار مال کا جوہر ہے۔ کسی استاد کی کارکردگی کا اندازہ لگاتے ہوئے ہم یہ نہیں پوچھتے کہ اس کی جماعت میں کتنے طلبہ ہیں۔ ہم پوچھتے ہیں کہ کتنے طلبہ نے کچھ سیکھا اور یہ ایک معیاری سوال ہے۔ اسی طرح کسی طبی لیبارٹری کی کارکردگی کو سراہتے ہوئے یہ پوچھنا کہ

لیبارٹری کی مشینوں سے کتنے ٹیسٹ کس قدر تسلیم کیے جاتے ہیں اور وہ کس قدر بھروسے کے قابل ہیں؟ یہی کچھ کسی فائل کلرک کے بارے میں پوچھنا موزوں ہوگا۔

پس علمی کام کی پیداکاری میں پہلا ہدف معیار حاصل کرنا ہوگا.....اور کم از کم معیار کی سطح کوئی نہیں ہوگی۔ ہاں اگر زیادہ سے زیادہ معیاری سطح بھی نہیں ہے تو ممکنہ حد تک بہترین ہونا ضروری ہے۔ تب ہی کوئی پوچھ سکتا ہے۔ ''کام کا حجم (مقدار) کیا ہے؟''

اس کا مطلب صرف یہ نہیں کہ ہم صرف جسمانی کارکن کے مبینہ کام کو مقداری لحاظ سے پیداواری بنانے کی نسبت صرف معیاری طور پر بہتر بنانے تک رسائی حاصل کرتے ہیں۔ اس کا مطلب یہ بھی ہے کہ ہم نے معیار کی تعریف کرنا بھی سیکھنا ہوگی۔

مبینہ کام کیا ہے؟

خواندہ کارکن کی پیداکاری کے بارے میں اہم سوال یہ ہے ''مبینہ کام کیا ہے؟ یعنی What is the task? یہ جسمانی کام کی پیداکاری سے بہت زیادہ عدم مساوات رکھتا ہے۔ جسمانی کام میں مبینہ کام ہمیشہ دیا جاتا ہے۔ جسمانی کام کی پیداکاری پر کام کرنے والے اشخاص نے کبھی یہ نہیں پوچھا کہ جسمانی کام کرنے والے نے کیا کام کرنا تھا؟ ان کا سوال صرف یہ ہوتا ہے ''جسمانی کام کرنے والا اپنا کام کس طرح بہتر کر سکتا ہے؟''

> یہ فریڈرک-ڈبلیو-ٹیلر کی سائنسی مینجمنٹ کے عین مطابق تھا بالکل اس طرح جس طرح یہ ہینرز ویک کے لوگوں یا فورڈ کمپنی کے مطابق تھا جس نے پہلی دفعہ اسمبلی لائن کی شکل وصورت بنائی یا پھر ڈبلیو-ایڈورڈ-ڈیمنگ نے ''جملہ معیاری کنٹرول'' (ٹوٹل کوالٹی کنٹرول) کا طریقہ وضع کیا۔
>
> علمی کام میں کلیدی سوال یہ ہے ''مبینہ کام کیا ہے؟''
>
> اس کی ایک وجہ تو یہ ہے کہ علمی کام جسمانی کام کے برعکس کارکن کو طے شدہ ترتیب پر نہیں ڈالتا۔ آٹو موبائل (گاڑیوں) کے حصے (پرزے) جوڑنے کی ترتیب (اسمبلی لائن) میں جو کارکن پہیے

جوڑتا ہے وہ اپنے اس کام کے ساتھ کار کی چیسیز کی آمد کا بھی پابند ہوتا ہے۔ پہیے علیحدہ قطار میں آتے ہیں جبکہ چیسیز علیحدہ قطار میں آتی ہے۔ وہ کسان جو کاشت کے لئے زمین پر ہل چلا رہا ہوتا ہے اسے کسی میٹنگ میں حاضری کے لئے اپنے ٹریکٹر سے اتر کر ٹیلیفون نہیں سننا پڑتا نہ ہی اسے کوئی چٹھی لکھنا پڑتی ہے۔ اسے کیا کرنا ہے؟ جسمانی کام میں کرنے والے پر سب کچھ عیاں ہوتا ہے۔

علمی کام میں مبینہ کام کارکن کو پروگرام کا پابند نہیں کرتا۔

مثال کے طور پر ایک ہسپتال میں جب کوئی مریض بے ہوش ہو جاتا ہے تو ہنگامی صورت حال پیدا ہو جاتی ہے۔ یہ صورت حال نرس کے کام کو اپنی گرفت میں لے لیتی ہے اور اسے ایک خصوصی پروگرام کی پابند کر لیتی ہے۔ اگر ایسی صورت حال نہ ہو تو نرس کی اپنی مرضی پر ہوتا ہے کہ وہ اپنا وقت کسی مریض کے بستر کے قریب گزارے یا پھر دوسرے مریضوں کے کاغذات مکمل کرتی رہے۔ انجینئروں کو کئی بار کسی رپورٹ کے لکھنے یا دو بار لکھنے اور کسی میٹنگ میں حاضری دینے کے لئے اس کے کام سے ہٹایا جاتا ہے۔ کسی اسٹور پر ایک سیلز مین کی ڈیوٹی ہوتی ہے کہ وہ گاہکوں کی خدمت کرے۔ ان کو ان کی پسند کا سامان دکھائے تاکہ وہ اپنی مرضی کا سامان حاصل کر سکیں۔ اس کی بجائے سیلز مین اپنے کاغذات پر لکھنے کا بھی ڈھیر سارا کام کرتا ہے۔ رجسٹرات سے دیکھتا ہے کہ فروخت کیا جانے والا کتنا مال موجود ہے اور کس مال کی مزید ضرورت ہے یا پھر وہ یہ دیکھتا ہے کہ فلاں سامان کو وہ کس طرح آرڈر کے مطابق خریدار کے گھر پہنچا سکتا ہے وغیرہ وغیرہ۔ وہ تمام کام جو ایک سیلز مین کو گاہکوں سے دور لے جاتے ہیں وہ اس کو پیداکاری سے بھی دور لے جاتے ہیں جس کا وہ معاوضہ حاصل کرتا ہے اور جو چیزوں کی فروخت اور گاہک کی تسلی سے متعلق ہے۔

علمی کام ہاتھ میں لینے کی پہلی ضرورت یہ دیکھنے کی کہ کام کیا ہے؟ اسے کرنا ممکن بنانے کے لئے تعلیم یافتہ کارکن کو صرف مبینہ کام پر توجہ مرکوز کرنے کے لئے کیا کچھ ترک کرنا ہوگا..... کم از کم وہ چیزیں جو وہ ترک کر سکتا ہے۔ ایسا کرنے کے لئے تعلیم یافتہ کارکنوں کو خود فیصلہ کرنا پڑتا ہے کہ کام کیا ہے یا اسے کیسا ہونا چاہئے۔ یہ فیصلہ خود تعلیم یافتہ کارکن ہی کر سکتے ہیں۔

چنانچہ تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری پر کام ان کے اپنے آپ سے ذیل کے سوالات کرنے سے شروع ہوتا ہے:

- o..... آپ کا مبینہ کام کیا ہے؟
- o..... اسے کیا ہونا چاہیے؟
- o..... آپ سے یہ کام لینے میں کیا توقع کی جا سکتی ہے؟
- o..... یہ کام کرنے کی راہ میں کیا رکاوٹ آ سکتی ہے اور اس رکاوٹ کو کیونکر دور ہونا چاہیے؟

تعلیم یافتہ کارکنوں نے ہمیشہ ہی ان سوالات کے ذریعے سوچا ہے لہٰذا وہ ان کے جوابات دے سکتے ہیں۔ عام طور پر بھی اس پر وہ اپنی ذمہ داری کے ڈھانچے کی تعمیر کے لئے وقت اور محنت لیتے ہیں کیونکہ اسی کا انہیں معاوضہ دیا جاتا ہے کہ وہ کام پر اپنی بہترین کارکردگی دکھا سکیں۔ سوالات پوچھنے اور ان کے جوابات پر عمل کرنے سے ان کی پیداکاری تیزی سے دگنی بلکہ تگنی ہو جاتی ہے۔

> یہی نتیجہ ایک بڑے ہسپتال میں نرسوں سے سوالات کرنے سے حاصل ہوا۔ وہ حقیقتاً اس پر تیزی سے تقسیم ہو گئی تھیں کہ ان کا مبینہ کام کیا تھا۔ ایک گروپ کا کہنا تھا کہ ''مریضوں کی دیکھ بھال'' ان کا کام ہے جبکہ دوسرا کہتا تھا کہ ان کا کام ''معالجین کی تسلی'' ہے۔ تاہم وہ ان باتوں اور کاموں کے بارے میں متفق تھیں جو انہیں غیر پیداکار بناتی تھیں۔ وہ ان کو معمول کے لگے بندھے کام کہتی تھیں۔ کاغذات لکھنا یا پھر بھرنا' پھول سجانا' مریضوں کے رشتہ داروں کے ٹیلیفون سننا اور خود مریضوں کی گھنٹیوں کے جوابات دینا وغیرہ

وغیرہ۔ جبکہ یہ تمام کام غیر نرس کلرک کو سونپے جا سکتے تھے اور اس خدمت کے صلے میں انہیں نرسوں کی تنخواہ کی معمولی نسبت دی جا سکتی تھی۔ نرسوں کی پیداکاری جب مریضوں کے بستروں کے قریب گزارے ہوئے دگنی ہو گئی۔ نرسوں کی کارگزاری جو آخر تک پہنچ چکی تھی۔ چار ماہ کے اندر اندر واپس لوٹ آئی۔

جب ایک مرتبہ مبینہ کام کی تعریف ہو گئی تو باقی ضروریات کو ہاتھ میں لیا جا سکتا ہے.....اور ان کو خود ہی تعلیم یافتہ کارکن ہاتھ میں لیں گے۔

وہ یہ ہیں:

1- کام میں اپنا حصہ ڈالنے کے لئے تعلیم یافتہ کارکن کی اپنی ذمہ داری..... تعلیم یافتہ کارکن کا یہ فیصلہ کہ اسے وقت اور لاگت کے حوالے سے معیار اور مقدار کا ذمہ دار ٹھہرایا جائے اس کی ذمہ داری پر مبنی خودمختاری دی جائے۔

2- تعلیم یافتہ کارکن کے کام میں مسلسل اختراع (جدت) کو فروغ دیا جائے۔

3- مسلسل سیکھنے اور سکھانے (پڑھنے اور پڑھانے) کو بھی کام میں فروغ دیا جائے۔

ان ضروریات کو پہلے ہی تیسرے باب میں بیان کیا جا چکا ہے۔

تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری کی مرکزی ضرورت تب بھی باقی رہتی ہے کہ اس کی تسلی کی جائے۔ ہمیں سوال کا جواب دینا ہوگا۔

معیار کیا ہے؟

کسی علمی کام میں، بالخصوص ایسے کام میں جس میں اعلیٰ درجے کے علم کی ڈگری ملتی ہو ہم پہلے معیار ہی کو ماپتے ہیں۔ مثال کے طور پر سرجنوں کو روزمرہ کی بنیاد پر ان کے ساتھی ہی ان کے مشکل اور خطرناک آپریشنوں میں کامیابی کی شرح سے شناخت کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر دل کے کھلے آپریشن میں مریض کے زندہ بچ جانے یا پھر ہڈیوں کے کسی آپریشن کے بعد صحت یاب ہو جانے والے مریضوں کی بہترین شرح سے.....لیکن علم کے ان کاموں میں ہم زیادہ تر پیمائش سے کام نہیں لیتے۔ بس اپنا ایک مثبت فیصلہ سناتے ہیں۔ معیار کو ماپنے کی گویا کوئی دقت نہیں ہے۔ دقت اگر ہے تو یہ ہے.....اور بالخصوص

تیزی سے اس بات پر متفق ہونا ہے کہ مبینہ کام کی تعریف کیا ہے اور اس کی تعریف کیا ہے اور اس کی تعریف کیا ہونا چاہیے؟

متذکرہ سلسلے میں بہترین مثال جو میں جانتا ہوں وہ ایک امریکی سکول کی ہے۔ جیسا کہ ہر کوئی جانتا ہے کہ امریکہ میں اندرون شہر میں پبلک سکول ایک شامت بن چکے ہیں۔ جبکہ اسی علاقے میں پرائیویٹ سکول (جو زیادہ تر عیسائیوں کے ہیں) وہاں ہی اسی قسم کے بچوں کی خدمت کر رہے ہیں جو اچھا طرز عمل بھی رکھتے ہیں اور پڑھتے بھی بہتر طور پر ہیں۔ اس عظیم اختلاف کی وضاحت میں لاتعداد طرح طرح کے خیالات پائے جاتے ہیں۔ جس کی بنیادی وجہ یہ ہے کہ دونوں قسم کے سکولز اپنے اپنے مبینہ کام کی تعریف مختلف انداز میں کرتے ہیں۔ پبلک سکولز کہتے ہیں کہ ان کا کام "مراعات یافتہ طبقے کی مدد" کرنا ہے جب کہ مخصوص نوعیت کے عیسائی سکولز (بالخصوص تنگ نظری پر مبنی کیتھولک کلیسا کے سکول) اپنے آپ کو ان لوگوں کے "اہل بنانے کے ذمہ دار" سمجھتے ہیں جو پڑھنا سیکھنا چاہتے ہیں۔ اس طرح اول الذکر سکول اپنی درسی و تدریسی ناکامیوں اور ثانی الذکر سکول اپنی درسی و تدریسی کامیابیوں کے قبضے میں ہیں۔

لیکن اسی طرح بڑی بڑی ادویات کی کمپنیوں کے تحقیقات کے شعبے ہیں جن کے نتائج مکمل طور پر مختلف ہیں کیونکہ وہ اپنے مبینہ کاموں کی تعریف مختلف طور پر کرتے ہیں۔ ایک اپنے کام کو اس طرح دیکھتا ہے کہ اس میں ناکامیاں نہیں ہیں۔ کام کو متواتر کرتے رہنے سے اس میں چھوٹے چھوٹے سہو ہو ہی جاتے ہیں لیکن مصنوعات کی پیداوار اور ان کی مارکیٹ کے کام کو بہتر بنانے کے لئے ان معمولی اغلاط کا شعور پہلے ہی سے ہوتا ہے۔ دوسرا شعبہ اپنے کام کو "اہم دریافتیں" کرنے والا خیال کرتا ہے لہٰذا وہ خطرات کا

احتمال بھی رکھتا ہے۔ دونوں کو قابلِ قبول طور پر ان کی اپنی ذات ان کی اپنی اعلیٰ درجے کی مینجمنٹ اور بیرونی تجزیہ کرنے والوں کے حوالوں سے کامیاب کہا جا سکتا ہے لیکن ہر دو کا طریقۂ کار علیحدہ علیحدہ ہے اور ہر دو اپنی پیدا کاری کی اور اپنے تحقیقاتی سائنسدانوں کی تعریف مختلف طور پر کرتے ہیں۔

علمی کام میں معیار کی تعریف کرنا اور تعلیم یافتہ کارکن کی پیدا کاری میں اس تعریف کو تبدیل کرنا بڑی حد تک مبینہ کام ہی کی تعریف کرنے کا معاملہ ہے۔ ایسی صورتِ حال مشکل پُر اندیشہ اور ہمیشہ متنازعہ تعریف ہوتی ہے کہ کسی معلوم کاروبار کے اور کسی معلوم سرگرمی کے ''نتائج'' کیا ہیں۔ لہٰذا ہم حقیقتاً جانتے ہوتے ہیں کہ ہم نے کیا کرنا ہے۔ اس کے باوجود نئی تنظیموں کے لئے اور زیادہ تر خواندہ کارکنوں کے لئے یہ سوال بالکل نیا ہے اور اس کا جواب دینے کے لئے متنازعہ اور اختلاف رائے ضروری ہے۔

خواندہ کارکن بحیثیت راس المال اثاثے کے

اور کسی بھی ضمن میں ایک خواندہ کارکن اور ایک جسمانی کارکن کی پیدا کاری میں زیادہ فرق نہیں ہے جس قدر کہ ان کی ''معاشیات'' میں ہے۔ معاشی مفروضے اور بہت سی کاروباری مشقیں جسمانی کارکنوں کو ایک ''لاگت'' کی نظر سے دیکھتی ہیں۔ ایک پیدا کار خواندہ کارکن کو ایک ''راس المال'' (Capital) اثاثہ خیال کرنا چاہیے پر یقین رکھتی ہیں۔ لاگتوں پر گرفت رکھنی چاہیے اور ان کو کم سے کم تر کرنا چاہیے جبکہ اثاثوں کو پھلنے پھولنے دیئے جانے کی ضرورت ہے۔

ہم نے کافی پہلے پڑھا تھا کہ جسمانی کارکنوں کو منضبط رکھنے کے لئے پرانے کارکنوں کو فارغ کرنے کا طریق کار بہت مہنگا ہے۔ فورڈ موٹر کمپنی نے' جیسا کہ مشہور ہے' تربیت یافتہ کارکنوں کی مزدوری میں جنوری 1914ء میں 80 سینٹ سے لے کر 5 ڈالر تک یومیہ کا اضافہ کیا۔ اس نے ایسا اس لئے کیا کہ کارکنوں کا علیحدہ کرنے کا عمل اس قدر تیز رہا تھا کہ اس کے مزدوروں کی اجرتیں اس

حد تک بڑھ گئیں کہ کمپنی کو اپنی دس ہزار کارکنوں کی تعداد پوری رکھنے کے لئے سالانہ ساٹھ ہزار کارکن بھرتی کرنا پڑتے: اس کے باوجود ہر کوئی (جن میں خود ہنری فورڈ بھی شامل تھا اور جو پہلے اجرتوں کے اس اضافے کے سخت خلاف تھا۔) قائل تھا کہ زیادہ اجرت کمپنی کے منافعے کم کر دے گی۔ اس کے برعکس ہوا یہ کہ پہلے ہی سال میں منافع تقریباً دگنا ہو گیا۔ عملی طور پر کوئی کارکن ایسا نہ رہا جس کو 5 ڈالر یومیہ نہ ملتا ہو۔ نتیجہ اس کا یہ ہوا کہ کمپنی کو کام کے متلاشی کارکنوں کی ایک (انتظار کی فہرست) تیار کرنا پڑی۔

لیکن کارکنوں میں رد و بدل سے ہونے والی کمی کی لاگت' کارکنوں کی دوبارہ بھرتی وغیرہ کے باعث جسمانی کام کو ابھی تک لاگت کے طور پر ہی دیکھا جا رہا تھا۔ جاپان میں بھی صورت حال ایسی ہی تھی' حالانکہ وہاں کارکنوں کو زندگی بھر کے لئے کام کی ضمانت دی جاتی تھی اور پھر وہاں ایک وفادار کارکنوں کی مستقل فوج بھی موجود تھی۔ جن کے ادل بدل کی لاگت بھی کم تھی۔ کام پر موجود لوگوں کی مینجمنٹ ہزاروں سال کی خوشی کے دور پر مشتمل تھی اور تمام کام جسمانی تھا۔ وہ اب بھی سوائے چند خصوصی مہارت کے کاموں کے یہ یقین رکھتے ہیں کہ ایک جسمانی کارکن دوسرے کارکن جیسا ہی ہے۔

یہ تعلیم یافتہ کارکن کے بارے میں قطعی سچ نہیں ہے۔

وہ ملازمین جو جسمانی کام کرتے ہیں وہ پیداکاری کے ذرائع کی ملکیت نہیں رکھتے۔ وہ اکثر اور عام طور پر قابلِ قدر قیمتی تجربہ رکھتے ہیں لیکن یہ تجربہ وہاں ہی قابل قدر ہوتا ہے جس جگہ وہ کام کرتے ہیں۔ اسے ایک جگہ سے دوسری جگہ نہیں لے جایا جا سکتا یعنی یہ منقولہ نہیں ہے۔

تعلیم یافتہ کارکن پیداکاری کے ذرائع کی ذمہ داری قبول کرتے ہیں۔ یہ علم ان کی کاروں میں ہوتا ہے اور یہ تمام تر ایک جگہ سے دوسری جگہ لے جایا جا سکتا ہے جو بہت بڑا راس المال اثاثہ ہے۔ چونکہ تعلیم یافتہ کارکن اپنے ذرائع پیداواری ملکیت کو تسلیم کرتے ہیں اس لئے وہ متحرک ہوتے ہیں۔ جسمانی کارکنوں کو کام کی ضرورت ہوتی ہے جبکہ کام کی ان کو ضرورت نہیں ہوتی۔ ہو سکتا ہے کہ ابھی تک تمام تعلیم یافتہ کارکنوں کے بارے میں بھی

سچ نہ ہو کہ تنظیموں کو ان کی زیادہ ضرورت ہے بہ نسبت اس کے کہ ان کو تنظیموں کی ضرورت نہیں۔ لیکن ان کی اکثریت کے درمیان ایک قرابت داری کا تعلق ہے جس کی بنیاد پر انہیں برابر کی سطح پر ایک دوسرے کی ضرورت رہتی ہے۔

مینجمنٹ کا فرض یہ ہے کہ اداروں کے اثاثوں کو اپنے تحفظ میں محفوظ رکھے۔ جب ایک انفرادی تعلیم یافتہ کارکن کا علم ایک اثاثہ بن جاتا ہے اور ایسے زیادہ سے زیادہ معاملات کسی ادارے کے نمایاں اثاثے بن جاتے ہیں تو اس کا کیا مطلب ہوتا ہے؟ ذاتی حکمتِ عملی کے لئے اس کا کیا مطلب ہوتا ہے؟ اس کی کیا ضرورت ہوتی ہے کہ زیادہ سے زیادہ پیدا کار تعلیم یافتہ کارکنوں کو تھامے رکھا جائے۔ ان کی پیدا کاری کو بڑھانے کی کیا ضرورت ہوتی ہے اور ان کی بڑھی ہوئی پیدا کاری کو تنظیم کی کارکردگی کے کھاتے میں ڈالنے کی کیا ضرورت ہے۔

ج: تکنیک کاران

اب تک ہم نے تعلیم یافتہ کارکنوں کی جو تعلیمی کام کر رہے ہیں کی پیدا کاری کے متعلق بحث کی ہے لیکن بہت سے تعلیم یافتہ کارکن دو کام کرتے ہیں تعلیمی کام بھی اور جسمانی کام بھی۔ میں انہیں تکنیکی کام کرنے والے "تکنیک کار" کہتا ہوں۔

اس گروپ میں وہ لوگ شامل ہیں جو اعلیٰ سلسلے کے اطلاقی علم کا استعمال کرتے ہیں۔

> سرجن لوگ کسی غیر معمولی دماغی شریان کے مہلک طور پر پھٹ جانے پر اس کا آپریشن کر کے کاٹ دینے سے پہلے مرض کی تشخیص کرتے ہیں اور اس میں اعلیٰ درجے کے خصوصی علم کی ضرورت ہوتی ہے۔ پھر آپریشن کے دوران میں ایک غیر متوقع پیچیدہ صورتِ حال پیدا ہو جاتی ہے جس میں مفرد ضاتی علم اور فیصلے کی ضرورت پیش آ جاتی ہے۔ ان دونوں صورتوں میں بھی کمالِ علم و فن کی ضرورت ہوتی ہے۔ لیکن جراحی تو بذاتِ خود ایک جسمانی کام ہے..... اور ایسا جسمانی کام جو بار بار کئے جانے کا مقتضی ہے اور جس میں رفتار

صحت عمل اور یکسانیت درکار ہے۔ ایسے آپریشنوں کا مطالعہ کیا جاتا ہے' منظم کیا جاتا ہے' سیکھے جاتے ہیں اور کسی بھی دوسرے جسمانی کام کی طرح ان کی مشق کی جاتی ہے اور ان ہی طریقہ ہائے کار سے کی جاتی ہے جس طرح ٹیلر نے فیکٹری میں کام کرنے کی نشو ونما کی۔

ایک تیکنیک کاروں کے گروپ میں ایسے بہت سے لوگ شامل ہوتے ہیں جن کے علم کی حالت نسبتاً ماتحت ہوتی ہے حالانکہ کام بذات خود اہم ہوتا ہے۔

فائل کلرک کی ملازمت اور پھر اس کا (یا اس کی) کمپیوٹر پر کام کرنے والا جانشین..... دونوں کو حروف ابجد کے علم کی ضرورت ہوتی ہے جو کسی تجربے سے نہیں سیکھا جا سکتا۔ ویسے یہ کام مبینہ جسمانی کام کا ایک چھوٹا سا جزو ہے لیکن یہ ایک بنیاد ہے اور انتہائی اہم ہے۔

تیکنیکی ماہرین ایک عظیم ترین واحد تعلیم یافتہ کارکنوں کا گروپ ہو سکتے ہیں۔ وہ ایک تیزی سے بڑھتا ہوا گروپ بھی ہو سکتے ہیں۔ ان میں حفظان صحت کے کارکنوں کی کثیر تعداد بھی شامل ہو سکتی ہے جس میں لیبارٹری میں کام کرنے والے' ایکسرے' الٹرا ساؤنڈ اور جسم کی مقناطیسی صدائے بازگشت سننے والے ماہرین' دانتوں کے ماہر ڈاکٹر اور دنداں سازی کے فنی ماہرین بھی شامل ہوتے ہیں۔ ان میں خود کار مشینوں اور گاڑیوں کی مرمت کرنے والے اور آلات کو نصب کرنے والے بھی ہوتے ہیں۔ حقیقت یہ ہے کہ یہ فنی لوگ جنہیں "ٹیکنیشن" کے نام سے پکارا جاتا ہے یہ انیسویں اور بیسویں صدی کے مستریوں (کاریگروں) کے جانشین ہیں۔

فنی کام جاننے والوں (ٹیکنالوجسٹوں) کا بھی ایک گروپ ہے جن پر ترقی یافتہ ممالک درست اور دیرپا مفاداتی مقابلے کر سکتے ہیں۔

جب اونچے اور اعلیٰ درجے کے علم کی بات آتی ہے تو کوئی ملک بھی 19 ویں صدی کی جرمنی کی دیرپا قیادت کا مقابلہ نہیں کر سکتا جو اسے اس کی یونیورسٹی نے مہیا کی۔ مفروضاتی طبیعیات کے ماہرین

ریاضی دانوں اور مفروضاتی معاشیات کے ماہرین میں جرمن ہی نمایاں تھے اور کوئی بھی ملک' کم سے کم لاگت پر' اپنے لوگوں کی ایک معقول تعداد اعلیٰ تعلیم یافتہ اور ماہر بنا سکتا تھا۔ اس سلسلے میں انڈیا کی مثال موجود ہے جس نے غریب ملک ہونے کے باوجود اپنے افراد کی ایک معقول تعداد اعلیٰ درجے کے معالجین اور کمپیوٹر پروگرامرز کی تیار کی۔ اسی طرح (جیسا کہ اسی باب میں پہلے بیان کیا جا چکا ہے۔) جسمانی کام کی پیداکاری میں کسی قوم کو کوئی تخصیص حاصل نہیں ہے۔ سائنسی مینجمنٹ نے تمام ممالک کو شب بھر میں جسمانی کارکنوں کو اعلیٰ ترقی یافتہ ممالک کی صنعت یا کمپنی جیسی پیداکاری کے اہل بنا دیا ہے۔ ٹیکنالوجسٹوں کی تعلیم ہی سے ترقی یافتہ ممالک اب بھی بامعنی مقابلوں کی حد قائم رکھ سکتے ہیں اور مزید بہتر وقت کی توقع کر سکتے ہیں۔

امریکہ ہی صرف ایک ایسا ملک ہے جس نے اس مفاد کو اپنی پوری قوم کے لئے اپنے بے مثل ''کمیونٹی کالجوں'' کے نظام سے مستفید کر رکھا ہے۔ کمیونٹی کالجوں (جن کی ابتداء 1920ء میں ہوئی۔) کو ٹیکنالوجسٹوں' جن کے پاس ضروری مفروضاتی علم اور جسمانی مہارتیں دونوں موجود تھیں' کی تعلیم کے لئے قائم کیا گیا۔ مجھے یقین ہے کہ امریکی معیشت کا ابھی تک قائم عظیم پیداکاری کا مفاد اور اب تک کی امریکہ کی یہ اہلیت کہ وہ راتوں رات نئی اور مختلف صنعتوں کی تخلیق کر دیتا ہے' دونوں ہی کی بنیاد کمیونٹی کالج ہیں۔

ابھی تک کہیں بھی امریکہ کے کمیونٹی کالجوں جیسے کالج یا ان کے مقاصد کے حامل ادارے موجود نہیں ہیں۔ مشہور جاپانی سکولوں کا نظام یا تو جاپانی افراد کو جسمانی کام کے لئے تیار کرتا ہے یا پھر انہیں تعلیم یافتہ کارکن بناتا ہے۔ 2003ء میں پہلا جاپانی ادارہ قائم کیا گیا جس کا مقصد ٹیکنالوجسٹوں کی تربیت کی ابتداء کرنا تھی۔ زیادہ شہرت جرمنی کے اپیرینٹس سسٹم کی ہے جس کی بنیاد 1830ء میں رکھی گئی اور جو دنیا بھر کے لئے جرمنی کے راہنما مینوفیکچرر بن جانے

کا سب سے بڑا سبب ہے۔ لیکن اس نظام نے اپنی توجہ ابتداءً جسمانی مہارتوں اور پھر ہلکے پھلکے مفروضاتی علم پر مرکوز کی.....اور ابھی تک مرکوز کئے ہوئے ہے۔ اس طرح اس کے تیزی سے متروک ہونے کے خدشات پیدا ہو گئے ہیں۔

دیگر ترقی یافتہ ممالک سے یہ توقع رکھنی چاہئے کہ وہ جلد ہی ٹیکنالوجسٹوں کی تربیت کے حوالے سے امریکہ سے آملیں گے۔ دوسرے ممالک یعنی ''ترقی پذیر ممالک'' اور ''تیسری دنیا کے ممالک'' کئی عشرے پیچھے ہی رہیں گے۔ کچھ تو اس لئے کہ ٹیکنالوجسٹوں کی تربیت وسیع اخراجات کا معاملہ ہے اور کچھ اس لئے کہ ان ممالک (ترقی پذیر اور پسماندہ) میں پڑھے لکھے (تعلیم یافتہ) شمار ہونے والے لوگ اگر اپنے ہاتھوں سے کام کرنے سے نفرت نہیں کرتے تو اسے ناپسند ضرور کرتے ہیں۔ ''اسی وجہ سے تو ہم ملازم رکھتے ہیں'' ان کا یہ رویہ ابھی تک ان پر چھایا ہوا ہے۔ ترقی یافتہ ممالک میں.....اور سب سے اولین طور پر امریکہ میں زیادہ سے زیادہ جسمانی کارکن ٹیکنالوجسٹ بن رہے ہیں۔ تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیدا کاری میں بڑھوتری اور ٹیکنالوجسٹوں کی پیدا کاری میں اضافہ دونوں اس بات کے حق دار ہیں کہ ان کو فوقیت دی جائے۔

متذکرہ فوقیت دینے کا کام ستر سال گزرے حقیقتاً کر دیا گیا تھا۔ یہ کام امریکن ٹیلیفون کمپنی نے اپنے ٹیکنالوجسٹوں' ان لوگوں کے لئے جو کھمبے لگاتے تھے' ان کی کارکردگی پر نظر رکھتے تھے' ٹیلیفون لگاتے یا ان کو منتقل کرتے تھے اور دفتروں' گھروں میں ان کو کارآمد رکھتے تھے' کے لئے کیا۔

> 1920ء کی ابتداء میں ایسے ٹیکنالوجسٹ جو ٹیلیفون کے دفتر کے باہر یا گاہکوں کی آمد و رفت کے مقام پر کام کرتے تھے ایک بڑی لاگت کا مرکز بن چکے تھے.....علاوہ ازیں یہ مراکز گاہکوں کی ناخوشی اور عدم تسلی کی بڑی وجہ بھی تھے۔ 1920ء سے لے کر 1925ء تک تقریباً پورے ہی پانچ سال بعد امریکن ٹیلیفون کمپنی' جو اب تک امریکہ اور کینیڈا میں ٹیلیفون کی خدمت مہیا کرنے میں اجارہ داری کا مقام حاصل کر چکی تھی' کو یہ پتہ ہی نہیں چلا کہ اس کا مبینہ کام

ٹیلیفون لگانا' ان کے کام کی دیکھ بھال کرنا' ان کی مرمت کرنا' ان کو ایک جگہ سے دوسری جگہ تبدیل کرنا اور نئے فون لگانا نہیں تھا۔ اس کا کام مطمئن گاہک کی تخلیق تھا۔ کمپنی کے لئے اپنی اس خدمت کو منظم کرنا کافی آسان رہا۔ اس کا مطلب ہے کہ پہلے ٹیکنیشن لوگوں سے کہا گیا کہ وہ وضاحت کریں کہ "تسلی" کے معانی کیا ہیں یا تسلی کی تعریف کیا ہے؟ نتائج معیاری حاصل ہوئے جن کے نتیجے میں کمپنی کی خدمت کا یہ انداز قائم ہوا کہ ٹیلیفون رابطہ پہلی مرتبہ قائم کرنے کے لئے اور اضافی ٹیلیفونک تعلق حاصل کرنے کے لئے خدمت' درخواست موصول ہونے کے' 48 گھنٹے کے اندر اندر مہیا کر دی جائے گی..... اور ٹیلیفون خدمت میں خرابی کو اسی روز دور کر دیا جائے گا جس روز اس میں خرابی پیدا ہو گی۔ بشرطیکہ اس خرابی کی شکایت کمپنی دفتر دن بھر کے کام کے پہلے نصف حصے میں پہنچ جائے ورنہ شکایت اگلے روز دوپہر سے پہلے رفع کر دی جائے گی۔ تب یہ عیاں ہوا کہ انفرادی طور پر خدمت کرنے والے لوگ (ان دنوں یہ کام صرف مرد ہی کرتے تھے) یہ فیصلے کرنے میں فعال حصہ دار ہوں گے کہ کیا ٹیلیفون لگانے اور تبدیل کرنے کے لئے ایک ہی شخص ہو گا جبکہ دوسرا ٹیلیفون کو چالو رکھنے اور مرمت کرنے کا کام کرے گا۔ یا جملہ افراد کو جملہ کام ہی کرنا ہوں گے اور پھر آخری فیصلہ ہی بعد میں درست جواب ثابت ہوا۔ ان تمام لوگوں کو مفروضہ علم کی بنیادی تعلیم دینا ضروری تھی۔ جبکہ ان دنوں چند لوگ ہی چھ سال سے زیادہ عرصہ سکول کی تعلیم پر صرف کرتے تھے۔ انہیں یہ جاننے کی ضرورت تھی کہ ٹیلیفون کس طرح کام کرتا ہے؟ انہیں سوئچ بورڈ کی کارکردگی کے بارے میں جاننا بھی ضروری تھا۔ انہیں پورے ٹیلیفون کے نظام کا شعور دلانا بھی ضروری تھا۔ یہ لوگ تربیت یافتہ انجینئر نہ تھے اور نہ ہی ماہر کاریگر تھے تاہم الیکٹرونک نظام کی اچانک پیدا ہونے والی

خامی کو تلاش کرنے اور اس خامی کو دور کرنے کے لئے اسے جاننا بھی ان کے لئے ضروری تھا۔ پھر ان کو جسمانی کام کی بار بار دہرائی سے بہت کچھ سکھایا گیا یا پھر ان کی "ایک سیدھے راستے" یعنی سائنسی مینجمنٹ کے ذریعے تربیت کی گئی۔ مثال کے طور پر انہوں نے خود فیصلے کئے کہ کس طرح ایک ٹیلیفون کو کیسے اور کہاں پورے رابطے سے منسلک کیا جائے۔ کسی معلوم دفتر اور کسی معلوم گھر کے لئے کس قسم کی خدمت اور کس قسم کا ٹیلیفون بہترین طور پر موزوں رہے گا۔ خدمت کرنے کے کام کے ساتھ ساتھ ان کو سیلز مین بھی بننا پڑا۔

بالآخر ٹیلیفون کمپنی کو اس مشکل کا سامنا کرنا پڑا کہ وہ "معیار" کی تعریف کس طرح کرے؟ ٹیکنالوجسٹ کو خود ہی یہ کام کرنا پڑا۔ اس کی نگرانی نہیں کی گئی۔ چنانچہ اس کو معیار کی تعریف بھی کرنا تھی اور اس کو بہم بھی پہنچانا تھا۔ اس صورتِ حال کا جواب ملنے سے پہلے چند سال صرف ہوئے۔ پہلے تو ٹیلیفون کمپنی نے سوچا کہ اس کا مطلب نمونے کی ایک پڑتال تھی کہ سپروائیزر جائیں اور پڑتال کریں۔ ہو سکتا ہے کہ دوران میں کوئی بیسواں یا تیسواں فون انفرادی طور پر درست کر لیا جائے۔ پڑتال معیار کے لئے ہو۔ تاہم جلد ہی ایک غلط طریق کار معیار کی پڑتال کے لئے ثابت ہوا بلکہ اس سے کمپنی کے اہلکار اور صارفین دونوں ہی یکساں طور پر نالاں تھے۔ تب ٹیلیفون کمپنی نے معیار کی تعریف یہ کی کہ "شکایت کا نہ ہونا" معیار ہے۔ اس تعریف کی روشنی میں شکایت کنندہ اس وقت شکایت کرتا ہے جب وہ انتہائی طور پر ناخوش ہوتا ہے۔ کمپنی نے پھر اپنی معیار کی تعریف کو بدلا اور اسے "گاہک کی مثبت تسلی" کا نام دیا۔ اس کا مطلب یہ ہوا کہ خدمت کرنے والا اہلکار ہی معیار پر گرفت رکھ رہا ہے۔ مثال کے طور پر خدمتگار گاہک کو ہفتے عشرے کے بعد ٹیلیفون کر کے پوچھتا کہ اس نے ٹیلیفون کے سلسلے میں جو

خدمت کی تھی کیا اس کی اصلاح تسلی بخش رہی ہے؟ یا کچھ ایسی بات باقی رہ گئی ہے کہ ٹیکنیشن حاضر ہو کر مزید ممکنہ خدمت بجالائے تاکہ گاہک کو ہر قسم کی تسلی ٹیلیفون کی خدمت کے بارے میں مہیا کر سکے۔

میں اس ابتدائی مثال کی تفصیل بیان کرنے میں گہرائی تک اس لئے پہنچا ہوں کہ یہ مثال اس کارکن کے تین عناصر کی نمائندگی کرتی ہے جو خواندہ کارکن بھی ہے اور جسمانی کارکن بھی۔

1- پہلا عنصر اس سوال کا جواب ہے "مہینہ کام کیا ہے؟" ہر تعلیم یافتہ کارکن کو پیداکار بنانے کی لئے یہ کلیدی سوال ہے جیسا کہ گھنٹی کا نظام ظاہر کرتا ہے کہ یہ ایک واضح جواب نہیں ہے جیسا کہ گھنٹی کے نظام کے لوگوں نے سیکھا۔ اس کا جواب جو لوگ جانتے ہیں وہ خود ٹیکنالوجسٹ ہیں۔ جب تک انہوں نے ٹیکنالوجسٹوں سے نہیں پوچھا وہ بھدی چالیں چلتے رہے۔ جب انہوں نے ٹیکنالوجسٹوں سے پوچھا تو انہیں فوراً واضح طور پر جواب سنائی دیا "ایک مطمئن گاہک۔"

2- تب ٹیکنالوجسٹوں کی گاہک کو معیار مہیا کرنے کی ذمہ داری ہو گئی یعنی یہ کہ وہ گاہک "تسلی" کریں۔ اس سے یہ علم ہوا کہ ٹیکنالوجسٹوں کو کون سے رسمی علم کی ضرورت ہے..... اور تب..... صرف تب ان کے کام کے جسمانی پہلو کو منظم کیا جا سکتا ہے تاکہ وہ جسمانی کارکن کی پیداکاری حاصل کر سکیں۔

3- سب سے بڑھ کر یہ کہ یہ مثال واضح کرتی ہے کہ ٹیکنالوجسٹوں سے تعلیم یافتہ کارکنوں جیسا سلوک کرنا چاہئے خواہ ان کے کام کا جسمانی پہلو کتنا ہی اہم کیوں نہ ہو اور اپنے وقت کا زیادہ حصہ اسی پر صرف کرتے ہوں۔ جیسا کہ امریکن ٹیلیفون کمپنی کے ٹیلیفون لگانے والے کرتے تھے..... توجہ کا ارتکاز ٹیکنالوجسٹوں کے

علم حاصل کرنے والے اور بحیثیت تعلیم یافتہ کارکن کے زیادہ پیداواری بنانے پر ہونا چاہئے۔

د: علمی کام (خواندگی) بحیثیت نظام کے

تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری ہمیشہ کے لئے زیادہ تر یہ چاہے گی کہ "کام" کا ڈھانچہ دوبارہ وضع کیا جائے اور اسے ایک نظام (طریقِ کار) کا حصہ بنایا جائے۔

ایک مثال تو قیمتی ساز و سامان کی دیکھ بھال کی ہے جیسے زمین کو ہموار کرنے والی مشینیں ہیں۔ فنی طور پر انہیں عام مشینوں کے بنانے اور فروخت کرنے کے کام سے منفرد اور علیحدہ خیال کیا جاتا ہے۔ لیکن جب امریکہ کی کیٹر پلر کمپنی (بھاری مشینیں اور ساز و سامان بنانے والی دنیا کی سب سے بڑی کمپنی) نے پوچھا "ہمیں اس کی قیمت ادا کی جارہی ہے جو کچھ ہماری مشین گاہک کے کاروبار کی جگہ پر کرتی ہے۔" اس کا مطلب یہ ہے کہ ساز و سامان کو کام کی حالت میں رکھنا خواہ ایسا گاہک گھنٹے کے لئے ہو اور بعد میں مشین اور ساز و سامان فارغ پڑا رہے تو ایسے گاہک کو وہ قیمت اجرت کی صورت میں ادا کرنا پڑتی ہے جو شاید ساز و سامان کی اپنی حقیقی قیمت سے زیادہ ہو۔ دوسرے الفاظ میں اس سوال "ہمارا کاروبار کیا ہے؟" کا جواب "خدمت" تھا۔ اس سے فیکٹری تک کے تمام طریقہ ہائے عمل کی تشکیلِ نو ہوئی۔ تاکہ گاہک کو یہ ضمانت دی جاسکے کہ اسے مسلسل عمل، مرمت اور تبدیلی وغیرہ کی ضمانت دی جاسکے اور اس طرح خدمت کا نمائندہ جو عام طور پر ٹیکنالوجسٹ تھا فیصلہ کرنے والا بن گیا۔

ایک اور مثال

امریکہ کے وسطی مغرب کے ایک شہر میں تقریباً پچیس کے قریب ہڈیوں کے ماہر ڈاکٹروں نے اپنا ایک ایسا گروپ بنایا کہ وہ

ایک نظام کے تحت اپنی بہترین خدمات ضرورت مند مریضوں کو مہیا کریں گے اور ان کے کام کا معیار اعلیٰ ترین ہو گا۔ ایسا کرتے ہوئے وہ خصوصی طور پر محدود اور قیمتی ذرائع آپریشن کے عمل اور بحالیٔ صحت کے کمرے میں بھی اپنی مہارتیں استعمال کریں گے۔ پھر آپریشن کے امدادی فنی ماہرین جیسے اینستھیزیا کے ماہرین اور سرجیکل نرسوں وغیرہ کو ہڈیوں کے آپریشن کے اس گروپ کے طریق کار اور عمل کے بارے میں مسلسل سیکھنے اور اس میں جدت طرازیوں کے عمل دخل کی تربیت دیں گے اور آخری طور آپریشن کے واجبات بھی کم از کم ہوں گے۔ ہر ڈاکٹر کو انفرادی طور پر مریض کا علاج کرنے کی اجازت ہو گی یعنی اس کی اپنی ذاتی پریکٹس بھی جاری رہ سکے گی۔ روایتی طور پر ہر سرجن ہر صبح اپنے آپریشنوں کا پروگرام بناتا ہے۔ جس کے نتیجے میں آپریشن کرنے کے کمرے اور بحالیٔ صحت کے کمرے زیادہ وقت کے لئے خالی رہتے ہیں۔ ڈاکٹروں کے اس گروپ نے فیصلہ کیا کہ وہ اپنے آپریشن کے اخراجات میں کمی کرنے کے لئے متذکرہ کمرے اس دورانئے میں استعمال کرتے ہیں جب وہ عام طریق کار کے مطابق دس گھنٹے خالی پڑے رہتے تھے۔ گروپ نے خصوصی طور پر اپنے کام میں ''معیار'' کو بھی رواج دیا جس میں آپریشن کے اوزاروں اور ساز و سامان کا انتخاب وہ اس نقطۂ نظر سے کرتے ہیں کہ وہ اعلیٰ بھی ہو اور نسبتاً کم قیمت بھی ہو اور ان کا معیار آپریشن پر پورا اترتا ہو۔ گروپ کے کسی بھی ممبر سرجن کے کئے ہوئے آپریشن کا معائنہ کوئی سے نامزد تین سرجن کرتے ہیں تاکہ ''معیار آپریشن'' کی پڑتال ہو سکے۔ تشخیص ہو سکے اور کوئی کمی یا خامی نظر آئے تو اس کا بھی تدارک کیا جا سکے۔ یہ تین سرجن اپنی پڑتال کے ساتھ آپریشن کرنے والے ڈاکٹر کے ساتھ مل بیٹھتے ہیں اور اپنی کارکردگی کے بارے میں بحث کرتے

ہیں۔ وہ تجویز کرتے ہیں کہ کئے گئے آپریشن میں کہاں بہتری کی گنجائش ہے۔ وہ یہ بھی تجویز کرتے ہیں کہ فلاں سرجن کو گروپ چھوڑ دینا چاہئے کیونکہ اس کا کام تسلی بخش نہیں ہے۔ گروپ کے سینئر ڈاکٹروں پر مشتمل کمیٹی ڈاکٹروں کی کارکردگی پر سالانہ رپورٹ بھی مرتب کرتی ہے جس پر سال کے بعد بحث کی جاتی ہے اور معیار اور کارکردگی کی روشنی میں فیصلے کئے جاتے ہیں۔ اس گروپ میں کارکردگی کی ان معیاری اصلاحات کا نتیجہ یہ برآمد ہوا ہے کہ گروپ کا کام پہلے کی نسبت چار گنا بڑھ گیا ہے۔ آپریشن کے اخراجات میں بھی 50 فیصد کمی ہوئی ہے جس کی وجہ فارغ رہنے والے کمرہ جات کا استعمال' آپریشنوں میں سے بچ جانے والے اوزاروں اور ادویات کی واپسی اور کم قیمت پر معیاری اوزاروں کا حصول ہے۔ گھٹنوں اور بازوؤں کی تبدیلی اور کھیل کود میں آنے والے زخموں کی دیکھ بھال جیسے کاموں میں صحت یابی کی شرح میں اضافے کی روشنی میں گروپ نے خاصا امتیاز حاصل کرلیا ہے۔

تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری کے بارے میں کیا کیا جائے.....اور کس طرح کیا جائے؟ متذکرہ مثالوں سے ان سوالات کی خاصی وضاحت ہوتی ہے۔

لیکن آغاز کیسے کیا جائے؟

تعلیم یافتہ کارکنوں کو پیداکار بنانے کے لئے ان کے بنیادی رویے میں تبدیلیوں کی ضرورت ہے..... جبکہ جسمانی کام کرنے والوں (کارکنوں) کو زیادہ پیداکار بنانے کے لئے ان کو یہ بتانے کی ضرورت ہے کہ وہ اپنا کام کیسے کریں۔ تعلیم یافتہ کارکن کو پیداکار بنانے کے لئے جس تبدیلی کی ضرورت ہے وہ انفرادی کارکن کے رویے کی تبدیلی نہیں بلکہ پوری تنظیم کے اندر لائی جانے والی تبدیلی ہے۔ تنظیم کے اندر لائی جانے والی تبدیلی کی راہنمائی کے لئے پہل کاری کرنا پڑتی ہے (دیکھئے تیسرا باب) جس کی ضرورت ہر بڑی تبدیلی کے لئے لازماً ہوتی ہے۔ اس سلسلے میں پہلا کام یہ ہوتا ہے کہ تنظیم

کے اندر ایک ایسا حلقہ تلاش کیا جائے یا تعلیم یافتہ کارکنوں کا ایک گروہ منتخب کیا جائے جو بات کو سننے اور قبول کرنے والا ہو۔ مثال کے طور پر ہڈیوں کے سرجنوں نے شروع شروع میں اپنے نئے منصوبے کے خیالات کو چار ڈاکٹروں..... جن میں ایک عمر رسیدہ ڈاکٹر تھا اور باقی تین نوجوان ڈاکٹر تھے..... پر آزمایا جنہوں نے فوری تبدیلی پر لمبی بحث کی۔ پھر تبدیلی لانے کے ایسے کام میں مستقل مزاجی سے کام کرنے اور تحمل و برداشت سے کام لینے کی ضرورت ہوتی ہے۔ علاوہ ازیں اس تبدیلی کی ماہیت کو تنظیم کے منتخب حلقے یا گروہ میں بیان کرنے کے لئے عدم مداخلت پر مبنی کافی وقت بھی درکار ہوتا ہے۔ ابتدائی ملاقاتوں میں' خواہ کتنی بھی گرم جوشی سے منعقد کی جائیں' میں ہر قسم کے غیر متوقع مسائل ابھر ہی آتے ہیں۔ خواہ کارکنوں کے اس چھوٹے سے گروہ کی پیداکاری کے بنیادی طور پر بڑھ جانے کے بعد ہی کام کے نئے طریقوں کی معلومات کا رخ اگر پوری تنظیم کی طرف نہیں تو کسی دوسرے بڑے حلقے کی طرف موڑا جا سکتا ہے۔ اس مرحلے تک پہنچنے کے دوران ہی میں علم ہو جائے گا کہ بڑا مسئلہ کہاں ہے؟ مثال کے طور پر (درمیانی مینجمنٹ کی طرف سے) مزاحمت ہو سکتی ہے یا مبینہ کام' تنظیم' پالیسیوں اور رویوں میں کون سی موثر تبدیلیوں کی ضرورت ہے۔

راہنمائی کی منزل کو پھلانگنے کا..... ایسا کر گزرنے کا ہمیشہ ہی پُرزور تقاضا ہوتا ہے..... مطلب یہ ہوتا ہے کہ غلطیاں سب کی نظر میں آ جاتی ہیں جبکہ کامیابیاں چھپی رہتی ہیں۔ اس کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ پورے کاروبار کو کوئی داد و تحسین پیش نہ کی جائے۔ اگر راہنمائی موزوں طریق پر کی جائے تو ہم بہتری کے لئے بہت بڑے اقدامات اٹھا سکتے ہیں کہ تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری بڑھے۔

تعلیم یافتہ کارکنوں کی پیداکاری اکیسویں صدی کے مینجمنٹ کے چیلنجوں میں سے سب سے بڑا چیلنج ہے۔ ترقی یافتہ ممالک میں یہ ''بقا کی پہلی ضرورت'' ہے۔ کوئی اور ذریعہ نہیں ہے کہ جس پر ترقی یافتہ ممالک اپنا معیارِ زندگی اور اپنی قیادت قائم رکھنی تو درکنار اپنے آپ کو اس حالت میں بھی نہیں رکھ سکیں گے جس حالت میں وہ اب رہ رہے ہیں۔

پچھلے سو سال میں یعنی بیسویں صدی میں' یہ قیادت زیادہ جسمانی کارکنوں کو زیادہ

پیدا کار بنانے پر انحصار کرتی رہی۔ کوئی ملک' کوئی صنعت اور کوئی کاروبار' کام کرنے کے وہی طریقے استعمال کر کے وہی کچھ آج کر سکتا ہے جو ترقی یافتہ ممالک نے تیار کئے اور جن کو عملی طور پر کام میں اس وقت سے استعمال کرنا شروع کیا جب 120 سال پہلے فریڈرک ونسلو ٹیلر نے پہلی بار جسمانی کارکن پر نظر ڈالی۔ آج کوئی بھی کسی بھی جگہ ان کی حکمتِ عملیوں اور اس تربیت کو کام کی کسی بھی تنظیم پر اور اس کے کارکنوں کی پیداکاری پر لاگو کر سکتا ہے خواہ وہ معمولی خواندہ ہوں لیکن وہ بالکل ہی ان پڑھ اور گنوار نہ ہوں۔

سب سے بڑھ کر (جیسا کہ دوسرے باب میں بیان کیا جا چکا ہے۔) یہ کہ جسمانی کام کے لئے نوجوانوں کی فراہمی اور دستیابی ترقی یافتہ ممالک میں تیزی سے سکڑ کر رہ جائے گی۔ امریکہ اور جاپان میں زیادہ تیزی سے' امریکہ میں قدرے آہستگی سے..... تاہم یہ نسل ترقی پذیر ممالک میں مزید 30 سے 40 سال تک تیزی سے بڑھتی رہے گی۔ ترقی یافتہ ممالک جس امکانی مفاد کی امید کر سکتے ہیں وہ تیار' تعلیم یافتہ اور تربیت یافتہ کارکن' تعلیمی کاموں کے لئے حاصل کر سکتے ہیں۔ ترقی یافتہ ممالک 50 سال کے مزید عرصے کے لئے معیاری اور مقداری دونوں قسم کے ٹھوس مفادات حاصل کر سکتے ہیں۔ اس کا انحصار ترقی یافتہ ممالک کی اہلیت پر ہے کہ وہ ان مفادات کو اپنی سرگرمیوں میں تبدیل کر سکیں..... اور ملک کے اندر واقع ہر صنعت' ہر کمپنی اور ہر ادارے میں تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری بڑھا سکیں اور اس پیداکاری کو اس مقام تک لے جائیں جہاں تک پچھلے سو سال میں ترقی یافتہ ممالک نے جسمانی کارکنوں کی پیداکاری کو بڑھایا ہے۔

وہ ممالک اور وہ صنعتیں جو دنیا میں پچھلے سو سال کے اندر قائدانہ حیثیت سے ابھری ہیں وہ ممالک اور صنعتیں ہیں جنہوں نے جسمانی کارکن کی پیداکاری میں اضافہ کیا ہے۔ ان میں امریکہ اول جبکہ جاپان اور جرمنی دوم رہے ہیں۔ اگر زیادہ جلدی نہیں تو آج سے پچاس سال بعد' قائدانہ حیثیت ان ممالک اور ان صنعتوں کو حاصل ہو گی جو انتہائی منظم طور پر اور انتہائی کامیابی سے تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری میں اضافہ کریں گے۔

ر: کارپوریشن کا نظم وضبط

تعلیم یافتہ کارکن اور تعلیم یافتہ کارکن کی پیداکاری کا ظہور کارپوریشن کے نظم وضبط

کے لئے کیا معنی رکھتا ہے؟ ان کے معانی مستقبل اور معاشی نظام کے ڈھانچے کے لئے کیا ہیں؟ پچھلے دس یا پندرہ سالوں میں پنشن فنڈز اور دیگر اداروں کے سرمایہ کار عوام کی ملکیتی کمپنیوں کے اجراء کردہ حصص کے مالک بن گئے (جیسا کئی بار اس صورتِ حال کا ذکر اس کتاب میں آیا ہے۔) اس صورتِ حال نے امریکہ میں ایک درشت نوعیت کی بحث کو جنم دیا جو کارپوریشنوں کے نظم وضبط کے بارے میں تھی۔ (دیکھئے پہلا اور دوسرا باب کتاب ھذا۔) پینشن' فنڈز اور میوچل فنڈز کے ظہور سے عوامی ملکیتی کمپنیوں کے مالکین حصہ دار بن گئے اور نظم وضبط بھی تبدیل ہو کر ان کے ہاتھ آ گیا۔

اسی قسم کی تبدیلی معاشی تنظیموں کے مقاصد کی تعریف پر بھی اثر انداز ہوئی اور تمام ترقی یافتہ ممالک کے کارپوریشنوں اور ان کے نظم وضبط میں بھی ایسی تبدیلی کی توقع کی جانے لگی۔

ایک مختصر قسم کے معقول وقت کے بعد ہم نظم وضبط کا مسئلہ پھر سے کارپوریشنوں میں موجود پائیں گے۔ ہمیں ملازمتیں دینے والی تنظیم کے مقاصد کی اور اس کی مینجمنٹ دونوں کی نئے سرے سے تعریف کرنا ہوگی۔ نیز قانونی مالکین یعنی حصہ داران کارپوریشن کی تسلی کرنا ہوگی۔ ساتھ ہی انسانی سرمائے کے ان مالکوں کی بھی تسلی کرنا ہوگی جو تنظیم کو اپنی دولت پیدا کرنے کی توانائی بہم پہنچاتا ہے اور جسے ہم ''تعلیم یافتہ کارکنوں کی تسلی کرنا'' کہیں گے۔ تنظیموں کی اہلیت بڑھانے کے لئے..... اور نہ صرف کاروباروں کی خاطر اہلیت بڑھانے کے لئے..... بلکہ ان کی بقا کے لئے..... کیونکہ اس کا انحصار تعلیم یافتہ کارکنوں کی مقابلتہً زیادہ پیداکاری پر ہوگا۔ اور اس کے لئے بہترین خواندہ کارکنوں کی کشش اور ان کی معاونت کے حصوں کی اہلیت پہلی بنیاد شرط ہوگی۔

کیا اس اہلیت کی پیائش کی جا سکتی ہے؟ یا کیا یہ خالصتاً چھو کر محسوس کر جانے والی شے ہے؟ مینجمنٹ کے سلسلے میں' سرمایہ کاروں کے لئے' سرمایہ کار مارکیٹوں کے لئے یہ ایک مرکزی مسئلہ ہوگا۔ ''سرمایہ داری بلکہ دولت کے علم کی عملداری میں کیا معانی ہیں؟ آزادی مارکیٹوں کے کیا معانی ہیں جب کوئی اور نہیں صرف تعلیم یافتہ کارکن ہی علم کا مالک ہو۔ وہی درست اثاثہ ہے۔ تعلیم یافتہ کارکن نہ خریدے جا سکتے ہیں اور نہ ہی بیچے جا سکتے ہیں۔ وہ نہ ہی کسی ضم کئے جانے کے عمل سے اور نہ ہی قانونی طور پر حاصل کئے جاتے

ہیں۔ اگرچہ وہ ایک عظیم ترین قدر و قیمت رکھتے ہیں لیکن ان کی مارکیٹ میں کوئی بھی قدر و قیمت نہیں ہے۔ اس کا مطلب ہے کہ وہ کسی بھی اصطلاحی معانی میں ''اثاثے'' یا ''اثاثہ'' نہیں ہیں۔

یہ سوالات اس کتاب کی عملداری سے باہر کے ہیں اور مصنف کی اہلیت سے باہر بھی ہیں۔ لیکن یہ یقینی بات ہے کہ خواندہ کارکن اور اس کی پیداکاری کا ظہور ایک کلیدی سوال کی صورت میں چند عشروں کے اندر معاشی نظام کے ڈھانچے اور فطرت میں بنیادی تبدیلیاں لائے گا۔

چھٹا باب

خود کو منضبط رکھنا

o..... تعارف

الف: میری توانائیاں کیا ہیں؟

ب: میرا مقام کہاں ہے؟

ج: میرا حصہ (کنٹری بیوشن) کیا ہے؟

د: تعلقات کی ذمہ داری

ر: آپ کی زندگی کا دوسرا نصف

تعارف

کام کرنے والی "فوج" کے زیادہ سے زیادہ افراد کو اور زیادہ تر تعلیم یافتہ کارکنوں کو اپنے آپ کو منضبط کرنا ہوگا۔ ان کو اپنے آپ کو اس مقام پر لانا ہوگا جہاں وہ (اپنی ذاتی اقدار سے) زیادہ سے دے سکتے ہیں۔ انہیں اپنی نشو ونما اس طرح کرنا سیکھنا ہوگی کہ وہ اپنی زندگی کے کام کرنے کے 50 سال چاق و چوبند اور ذہنی طور پر صحت مند رہیں۔ انہیں یہ بھی سیکھنا ہوگا کہ جو وہ کرتے ہیں' جیسے بھی کرتے ہیں اور جب بھی کرتے ہیں' میں کیسے تبدیلی لانا ہوگی۔

ہوسکتا ہے کہ تعلیم یافتہ کارکن ملازمت دینے والی کمپنی سے زیادہ عرصہ زندہ رہیں' خواہ تعلیم یافتہ کارکن جب تک ممکن ہو مزدوروں کی نفری میں شمولیت کو التواء میں ڈالتے رہیں۔ مثال کے طور پر اگر وہ ڈاکٹریٹ کے حصول کے لئے بیس سال سے زیادہ عرصہ سکول میں گزارتے ہیں تو ترقی یافتہ ممالک میں موجود زندگی کی توقعات کے مطابق وہ اپنی زندگی کی آٹھویں دہائی میں بھی زندہ ہوں گے۔ اس بات کا امکان ہے کہ وہ ساتویں دہائی یا اس سے بھی زیادہ عمر میں جز وقتی طور پر کام کرتے رہیں۔ دوسرے الفاظ میں تعلیم یافتہ کارکن کی کام کی عمر 50 سال سے زائد بھی متوقع ہے۔ جبکہ ایک کامیاب کاروبار کی زندگی کی اوسط 30 سال سے زیادہ نہیں ہے' اور اس قسم کے ہیجان خیز زمانے میں متذکرہ زندگی برائے کاروبار زیادہ ہونا ممکن ہی نہیں' یہاں تک کہ ایسی تنظیمیں جو معمول سے زیادہ وقت زندہ رہتی ہیں یا ہمیشہ زندہ رہنے کی توقع رکھتی ہیں جیسے سکول' یونیورسٹیاں' ہسپتال اور حکومتی محکمے وغیرہ ہیں' وقت گزرنے کے ساتھ ساتھ ایسی فوری تبدیلیوں سے دوچار ہوتے ہیں

جیسی کہ ہم نے اپنے دور میں دیکھی ہیں اور دیکھ رہے ہیں۔ گویا ہم ہیجان انگیز دور میں داخل ہو چکے ہیں۔ اگر وہ زندہ رہتے ہیں..... جبکہ اندازہ یہ ہے کہ زیادہ لوگ زندہ نہیں ہوں گے..... کم از کم وہ اپنی موجودہ حالت کے مطابق نہیں ہوں گے' وہ اپنے آپ کو تبدیل کرلیں گے۔ وہ کام بھی تبدیل ہو چکا ہوگا جو وہ کرتے تھے۔ ان کا علم بھی وہ نہیں ہو گا جس کی ان کو اب ضرورت ہے اور جو لوگ وہ ملازم رکھیں گے وہ بھی پہلے جیسے نہیں ہوں گے۔ لہٰذا کارکن اور خصوصی طور پر تعلیم یافتہ کارکن اپنے ملازمت دینے والے آجروں سے زیادہ عرصہ زندہ رہیں گے اور انہیں ایک سے زیادہ کرنے والے کاموں کے لئے تیار رہنا ہوگا۔ ایک سے زیادہ تفویضی کاموں کو کرنے کے اہل ہونا ہوگا اور ایک سے زیادہ پیشوں کا اہل ہونا پڑے گا۔

اب یہ کتاب معاشرے میں' معاشیات میں' سیاست میں اور ٹیکنالوجیوں میں ہونے والی تبدیلیوں جیسے معاملات بیان کر چکی ہے اور یہ آخری باب انفرادی تقاضوں کے بارے میں ہے۔

ایسے لوگ جنہوں نے کمال حاصل کیا' جیسے نپولین' لیونارڈ ڈاونچی اور موزارٹ' ان لوگوں نے اپنے آپ کو منضبط رکھا۔ (یعنی اپنی ذات پر آپ گرفت رکھی۔ کم وسائل کے باوجود نمایاں کامیابیاں حاصل کیں..... گویا انگریزی فعل کے مطابق اپنے آپ کو مینج (manage) کیا۔) منضبط رہنے کی صلاحیت نے ان کو عظیم منصب حاصل کرنے والا بنا دیا۔ وہ استثنائی خوبیاں رکھنے والوں میں سے بھی نادر اور نابغہ ثابت ہوئے۔ وہ اپنی ذات میں غیر معمولی طور پر فطین اور معیاری آزمائش میں اس قدر کامیاب تھے کہ انہیں معمول کی انسانی زندگیوں اور مجبوریوں اور حدود کے مقابلے میں ماورائی ہستیاں خیال کیا جاتا ہے۔ اب معمولی صلاحیتوں والے لوگ یعنی اوسط درجے کی ذہانت رکھنے والے واجبی سوجھ بوجھ والے لوگوں کو بھی منضبط ہونا سیکھنا پڑے گا۔

لہٰذا تعلیم یافتہ کارکنوں کو نئے تقاضوں کا بڑے پیمانے پر سامنا ہے۔

1- انہیں پوچھنا ہوگا۔ ''میں کون ہوں؟ میری توانائیاں کون کون سی ہیں؟ میں کیسے کام کرتا ہوں؟

2- انہیں پوچھنا ہوگا: ''میرا مقام کہاں ہے؟''

3۔ انہیں پوچھنا ہوگا: ''میرا دیا ہوا حصہ کیا ہے؟''
4۔ انہیں تعلقات باہمی کی ذمہ داریوں کے متعلق پوچھنا ہوگا۔
5۔ ان کو اپنی زندگیوں کے دوسرے نصف کی منصوبہ بندی کرنا ہوگی۔

(الف) میری توانائیاں کیا ہیں؟

بہت سے لوگوں کا خیال ہے کہ وہ جانتے ہیں کہ وہ کون سے کام اچھی طرح کر سکتے ہیں؟ عام طور پر ایسے لوگ غلطی پر ہوتے ہیں۔ لوگ جانتے ہوتے ہیں کہ وہ اکثر کاموں میں زیادہ اچھے نہیں ہوتے ہیں۔ اس کے باوجود کوئی جو کچھ بھی کرتا ہے وہ اپنی توانائیوں (طاقتوں) سے کرتا ہے۔ کوئی بھی اپنی کارکردگی کو اپنی کمزوریوں پر استوار نہیں کر سکتا۔ قطع نظر اس کے کہ وہ کچھ کر ہی نہیں سکتا۔

چند عشرے پیشتر بہت سے لوگوں کے لئے اپنی توانائیوں کے بارے میں جاننے کو ایک غیر متعلقہ بات کہا جاتا تھا۔ کوئی کسی کام ہی میں پیدا ہوتا تھا اور کام کی نوعیت بھی خصوصی ہوتی تھی۔ کسان کا لڑکا کسان ہی رہتا۔ اگر کسان بننے میں اچھا نہ ہوتا تو وہ ناکام ہو جاتا۔ کسی دستکار کا لڑکا دستکار ہی ہوتا اور یہ سلسلہ چلتا رہتا..... لیکن اب لوگوں کے پاس کچھ ہونے کا انتخاب ہے۔ چنانچہ وہ اپنی توانائیوں کو جانتے ہیں تاکہ وہ یہ جان سکیں کہ ان کا مقام کہاں ہے۔

توانائیوں کو جاننے کا صرف ایک طریقہ ہے کہ فرد کے مطلوبہ نتائج اور حقیقی نتائج کے فرق کا کچھ عرصے کے لئے تجزیہ کیا جائے جسے فیڈ بیک (Feedback) کہا جاتا ہے۔ جب بھی کوئی شخص ایک کلیدی فیصلہ کرتا ہے اور جب وہ شخص کوئی کلیدی عمل کرتا ہے تو وہ اپنی توقعات قلم بند کرتا ہے کہ کیا واقع ہوگا۔ پھر وہ 9 ماہ یا 12 ماہ بعد اپنی توقعات کے نتائج کا تجزیہ کرتا ہے۔ میں آج سے پندرہ بیس سال پہلے سے ایسا کرتا چلا آیا ہوں۔ جب بھی میں نے ایسا کیا میں حیران ہوا اور ایسا ہی حیران ہر وہ شخص ہوتا ہے جو ایسا کرتا ہے۔

یہ کسی طرح بھی ایک جدید طریقہ نہیں ہے۔ اسے چودھویں صدی میں ایک جرمن عالم دین نے جو بالکل غیر واضح اور مبہم تھا' ایجاد کیا تھا۔ ڈیڑھ سو سال بعد جین کالون Jean Calvin

(1564ء-1509ء) نے کالون ازم (Calvinism) (کالونیت' جبریت اور عقیدے کی حتمیت ..... یہودیت کا ایک فرقہ) کے مقدس باپ جینیوا میں اور اگناٹیکس لویولا (Ignitius Loyala) (1556ء-1491ء) بانی رومن کیتھولک (یسوعی) فرقہ نے علیحدہ علیحدہ طور پر اس خیال کو اپنایا اور اپنے اپنے فرقے کے ممبران کے لئے قواعد وضوابط میں اس کو سمو دیا۔ کالونیت کے پادریوں اور یسوعی مبلغین کے لئے اس کی تعلیم لازمی قرار دی۔ یہ اقدام واضح کرتا ہے کہ کیوں یہ دو ادارے (جن کی بنیاد ایک ہی سال 1536ء میں رکھی گئی) 35 سال کے اندر اندر یورپ پر چھا گئے۔ کالونیت' شمالی پروٹسٹنٹ اور یسوعی فرقہ جنوبی کیتھولک تھا۔ اس وقت ہر دو فرقوں کے ممبران کی تعداد ہزاروں پر مشتمل تھی جن میں سے زیادہ تر لوگ غیر معمولی ہونے کی بجائے عام سطح کے افراد تھے۔ بہت سے لوگ اکیلے کام کرتے تھے گو ان کی تنہائی ان کی ذات پر مبنی نہ ہوتی تھی۔ بہت سے لوگ زیرِ زمین کام کرتے تھے اور ہر وقت سزا کے خوف میں مبتلا رہتے تھے۔ اس کے باوجود بہت کم لوگ ارتداد کا شکار ہوئے۔ ان کی روزمرہ کی توقعات اور حقیقی عمل کا تجزیہ یہ ثابت کرتا ہے کہ وہ کردار وعزم کے پکے تھے۔ اس کردار وعمل کی وجہ سے ان کی توجہ کا ارتکاز کارکردگی اور نتائج پر تھا اور اس کے ساتھ ساتھ اپنے کارناموں پر اور اندرونی تسلی پر بھی تھا۔

ایک مختصر سے موزوں عرصے کے بعد' ہو سکتا ہے وہ دو یا تین سال پر مشتمل ہو' یہ سادہ طریقہ لوگوں کو بتائے کہ ان کی توانائیاں کہاں ہیں؟ اور غالباً یہ سب سے دلچسپ بات ہو گی کہ کوئی اپنے متعلق جان سکے۔ یہ لوگوں کو بتائے گا کہ وہ کیا کر سکیں گے اور کیا کرنے میں ناکام رہیں گے۔ وہ کونسی باتیں ہیں جو ان کو اپنی تمام تر توانائیوں سے محروم کر سکتی ہیں۔ یہ ان کو ظاہر کرے گا کہ کہاں وہ خصوصی طور پر کچھ کرنے کے اہل نہیں۔ یہ ان کو یہ بھی بتائے گا کہ کہاں وہ اپنی توانائیاں بالکل کھو دیں گے اور کچھ بھی نہ کر پائیں گے۔

کچھ عملوں کے نتائج فیڈ بیک کے تجزیے سے افراد کے تعاقب میں نظر آتے ہیں۔ پہلا اور اہم نتیجہ یہ ہے کہ آپ اپنی توجہ تمام تر طور پر اپنی توانائیوں پر مرکوز کریں اور اپنی توانائیوں کو وہاں استعمال کریں جہاں کارکردگی ہو اور نتائج ہوں۔

دوسرا کام کرنے کا یہ ہے کہ آپ توانائیوں کی نشو ونما کریں۔ فیڈ بیک کے تجزیے سے ہر شخص کو تیزی سے یہ علم ہو جاتا ہے کہ اسے اپنی مہارتوں کی مزید تربیت کی ضرورت ہے یا اسے نئے علم کا حصول درکار ہے۔ اس سے یعنی فیڈ بیک کے تجزیے سے یہ بھی علم ہوتا ہے کہ کہاں اب مہارتیں اور علم دونوں کافی نہیں رہے ہیں اور ان کو حاضر وقت کے مطابق کرنا (اپ ٹو ڈیٹ) لازمی ہے۔ اس تجزیے سے فرد کو اپنے علم میں پائے جانے والے خلاؤں کا بھی پتہ چلے گا۔

کوئی بھی شخص ہو وہ اس قدر کافی مہارت اور علم حاصل کر سکتا ہے کہ اسے اپنے کام میں اس کے استعمال نہ کر سکنے کا احساس ہی نہ ہو۔

> ریاضی دان پیدائشی ہوتے ہیں لیکن ہر کوئی مثلثات کا علم سیکھ سکتا ہے اور اسی طرح غیر ملکی زبانوں پر دسترس حاصل کر سکتا ہے اور اہم مضامین جیسے تاریخ یا معاشیات یا کیمیا کا علم حاصل کر سکتا ہے۔

خصوصی اہمیت کا فیڈ بیک کا تیسرا تجزیہ جلد ہی ان حلقوں کی نشان دہی کر دیتا ہے جہاں عقل و فہم کی رعونت منفی لاعلمی شمار ہوتی ہے۔ بہت سے لوگوں کے لئے.....اور بالخصوص اعلیٰ علم کا حلقہ.....دوسرے علمی حلقوں سے نفرت رکھتا ہے یا پھر یہ یقین رکھتا ہے کہ ان کو روشن کہنا ان کے جاننے کا متبادل ہے۔ پھر ''فیڈ بیک'' کا تجزیہ جلد ہی یہ ظاہر کر دیتا ہے کہ ان کی کارکردگی کے منفی نتیجے کا باعث صرف ان کا کافی نہ جاننا ہے (یعنی ان کا علم ناکافی ہے۔) یا اپنے مخصوص علم کے مقابلے میں دیگر علوم سے نفرت رکھنا ہے۔

> اعلیٰ درجے کے انجینئرز اس بات میں فخر محسوس کرتے ہیں کہ وہ لوگوں کے متعلق کچھ نہیں جانتے.....نسلِ انسانی انجینئرنگ کے باضابطہ (اور باترتیب) ذہن کے لئے بہت زیادہ بے ترتیب ہے۔ اسی طرح حساب دان (اکاؤنٹنس) بھی لوگوں کے متعلق جاننے کو

غیر ضروری سمجھتے ہیں اس کے برعکس انسانی ذرائع کے لوگ اس بات پر نازاں ہیں کہ ان کا سروکار ابتدائی کھاتہ داری سے ہے اور نہ ہی انہیں مقداری طریقوں کا کچھ علم ہے۔ ذہین منتظمین (ایگزیکٹوز) جنہیں بیرونی ممالک میں تعینات کیا جاتا ہے اکثر اس بات پر یقین رکھتے ہیں کہ کاروباری مہارت ہی ان کے لئے کافی ہے۔ وہ اپنی تعیناتی کے ملک کی تاریخ، فنون، تہذیب اور روایات کے متعلق جاننے کو کوئی اہمیت نہیں دیتے۔ وہ اس ملک میں جا کر دیکھتے ہیں کہ ان کی کاروباری مہارتیں انہیں کوئی اچھے نتائج نہیں دے رہی ہیں۔

فیڈ بیک کے تجزیئے کا نتیجہ اس سلسلے میں یہ ہے کہ عقل و فہم کی رعونت پر غلبہ حاصل کیا جائے اور اپنی توانائیوں کو پیدا کار بنانے کے لئے مہارتیں اور علم کا درجہ وقت کے تقاضوں کے مطابق بڑھایا جائے۔

متذکرہ نتیجے پر اہم عمل یہ ہے کہ فرد اپنی "بری عادات" کا علاج کرے۔ بری عادات سے مراد ایسے کام ہیں جو فرد کے مؤثر ثابت ہونے کی راہ میں حائل ہوں اور اس کی کارکردگی پر منفی اثر انداز ہوں۔

مثال کے طور پر تجزیئے سے یہ بھی ظاہر ہو سکتا ہے کہ ایک منصوبہ ساز کے خوبصورت منصوبے اس لئے ختم ہو جاتے ہیں کہ ان کی پیروی ہی نہیں کی جاتی۔ بہت ذہین لوگوں کی طرح منصوبہ ساز مرد یا عورت یہ یقین رکھتا رکھتی ہو کہ خیالات پہاڑوں کو اپنی جگہ سے ہلا سکتے ہیں۔ لیکن پہاڑ تو صرف بلڈوزر سے ہی ہلائے جا سکتے ہیں۔ خیالات تو صرف یہ بتا سکتے ہیں کہ بلڈوزروں نے کہاں کام کرنے کے لئے جانا ہے۔ بہت سے ذہین منصوبہ ساز اس وقت کام کرنا اکثر بند کر دیتے ہیں جب ان کا کام ختم ہو جاتا ہے۔ مگر یہی تو وہ وقت ہے جب کام نے شروع ہونا ہے۔ تب منصوبہ ساز کو ایسے لوگوں کی ضرورت ہوتی ہے جو اس کے منصوبے کو جاری رکھیں۔ ان کو اپنا منصوبہ سمجھائے انہیں پڑھائے۔ جب اس کا منصوبہ "منصوبے

کی حدود سے نکل کر عملی کام کی حدود میں داخل ہو تو اسے ضرورت کے مطابق ڈھالنے کے لئے تبدیلیاں کرے اور پھر وہ خود ہی فیصلہ کرے کہ کب منصوبے پر کام کو روک دینا ہے۔

تجزیہ یہ بھی تو بتا سکتا ہے کہ ایک شخص کیوں مطلوبہ نتائج حاصل نہ کر سکا؟ کیونکہ وہ (مرد یا عورت) سماجی برتاؤ اور رکھ رکھاؤ سے عاری تھا۔ تیز و طرار (ذہین) لوگ..... خاص طور پر نوجوان طبقہ عام طور پر یہ نہیں جانتا ہوتا کہ سماجی برتاؤ اور آداب و عمل کسی بھی تنظیم کو رواں رکھنے کے لئے وہی عمل کرتا ہے جو کسی مشین کو رواں رکھنے کے لئے تیل کرتا ہے۔

یہ قانونِ فطرت ہے کو وہ متحرک اجسام' جن کا ایک دوسرے سے تعلق ہو' آپس میں اکثر رگڑ کھاتے ہیں۔ ان کے لئے سماجی برتاؤ کے طریقے اور عمل و آداب تیل کی حیثیت رکھتے ہیں۔ یہ تیل متحرک اجسام کو اکٹھے کام کرنے میں مدد دیتا ہے۔ خواہ وہ ایک دوسرے کو پسند کریں یا نہ کریں۔ میل ملاقات پر ایک دوسرے کی خیریت پوچھنا' سلام دعا کہنا' ''آپ کی بڑی مہربانی'' اور ''آپ کا شکریہ'' جیسے الفاظ استعمال کرنا اور کسی شخص کا نام یا یوم پیدائش یاد رکھنا اور کسی شخص کے کنبے کی خیریت دریافت کرنا معمول کی باتیں ہیں لیکن اثرات کے لحاظ سے یہ معمولی نہیں ہیں۔ جب تجزیئے کا نتیجہ یہ بتائے کہ اچھا بھلا چلتا کام اب بار بار ناکامی سے دوچار ہو رہا ہے تو یہ واضح طور پر اس بات کی طرف اشارہ ہے کہ اس میں دوسروں کے عمل دخل کی ضرورت ہے اور شاید باہمی تعاون کی کمی ہے تو حتمی طور پر یہ کمی اخلاق و عمل اور برتاؤ کے طریقوں کی کمی ہو گی۔

اس سے اگلے تجزیئے کا عملی نتیجہ یہ برآمد ہو سکتا ہے کہ کیا نہیں کرنا چاہئے؟

فیڈ بیک کے نتیجے میں توقعات کا بھی جلد ہی پتہ چل سکتا ہے کہ کب کسی شخص کو بالکل ہی کچھ بھی نہیں کرنا چاہئے۔ اس سے اس دائرۂ کار کا علم ہو جاتا ہے جس میں فرد کو کم از کم درکار اہلیت بھی حاصل نہیں ہوتی اور کسی بھی شخص کے لئے ہمیشہ ہی ایسے حلقے بہت

زیادہ ہوتے ہیں۔ ہم میں اس قدر بھی اہلیت نہیں ہوتی کہ ہم درمیانی درجے ہی کے ماہر جیسا کام ہی کر سکیں۔ ایسے حلقوں (دائرہ ہائے کار) میں کسی شخص کو.....اور خصوصیت کے ساتھ تعلیم یافتہ کارکن کو کوئی کام' کوئی ذمہ داری اور کوئی تفویضی کام قبول نہیں کرنا چاہئے۔

آخری عملی نتیجہ فیڈ بیک کے تجزیئے کا یہ ہے کہ کم اہلیت کے دائرۂ کار میں نشو ونما کے لئے کوئی ننھی سی کوشش بھی ضائع نہیں ہونی چاہئے۔ جبکہ توجہ کا مکمل ارتکاز اعلیٰ درجے کی اہلیت اور مہارت پر ہونا چاہئے۔ اس کے لیے کہیں زیادہ توانائی اور کہیں زیادہ کام کی ضرورت ہوتی ہے کہ نا اہلیت سے ابتداء کر کے درمیانے درجے کی اہلیت تک نشو ونما کی جائے۔ جبکہ اعلیٰ درجے کی کارکردگی کو شاندار درجے تک لے جانے میں نسبتاً کم محنت درکار ہوتی ہے۔ اس کے باوجود لوگوں کی اکثریت (برابر کی سطح پر اساتذہ اور تنظیمیں) اس بات پر توجہ مرکوز کرتی ہے کہ وہ نااہلوں کو نچلی سطح سے دوسرے درجے پر لے آئے۔ جبکہ انہیں توانائی' ذرائع اور وقت کو اہل شخص پر صرف کر کے اسے غیر معمولی روشن ستارہ (نابغہ) بنانے میں صرف کرنا چاہئے۔

میں کام کیسے سرانجام دیتا ہوں؟

میں کام کیسے کرتا ہوں؟ اور اسے کیسے انجام تک پہنچاتا ہوں؟ ایک اہم سوال ہے' اور یہ بالخصوص تعلیم یافتہ کارکن کے لئے ہے: ''میری توانائیاں کون سی ہیں؟''

درحقیقت یہ سوال نہایت ہی اہم ہے۔ حیران کن طور پر چند لوگ ہی جانتے ہیں کہ وہ کس طرح کام کرتے ہیں؟ اس کے برعکس ہم میں سے بہت سے لوگ یہ بھی نہیں جانتے کہ مختلف لوگ مختلف انداز میں کام کو سرانجام دیتے ہیں۔ وہ کاموں کو ان طریقوں سے کرتے ہیں جو ان کے اپنے طریقے نہیں ہوتے اور یہ بات ہی ان کی سرگرمی کو منفی بناتی ہے۔

> شاید اس کی بڑی وجہ کہ بہت سے لوگ نہیں جانتے کہ وہ کیسے کام سرانجام دیتے ہیں یہ ہے کہ سکولوں نے اپنی تاریخ میں ہمیشہ اس ضرورت پر اصرار کیا کہ تمام طلبہ وطالبات کے لئے سکول کا کام کرنے کا ایک ہی طریقہ ہے۔ استاذ جو چالیس نوجوان طلبہ کی

جماعت کا ذمہ دار ہوتا ہے' اس کے پاس یہ جاننے کا وقت ہی نہیں ہوتا کہ اس کے ہر طالب علم نے گھر کا کام کس انداز میں کیا ہے۔ جبکہ اس کے برعکس طلبہ بھی اقرار کرتے ہیں کہ انہوں نے ایک ہی قسم کا کام' ایک ہی وقت میں ایک ہی طریقے سے کیا ہے لہٰذا ہر شخص تاریخی اعتبار سے کام کرنے کے ایک ہی طریقے سے کام کرتا ہوا بڑا ہوا۔ یہی وہ نکتہ ہے جس پر شاید نئی ٹیکنالوجی (IT) موثر طور پر مفید اثرات مرتب کرے۔ شاید وہ عام سطح کے استاد کو یہ جاننے پر مائل کرے کہ ایک انفرادی طالب علم کس طرح سیکھتا ہے اور پھر وہ طالب علموں کی حوصلہ افزائی کرے کہ وہ اس طریقے سے کام کریں جو طریقہ ہر انفرادی طالب علم کو موزوں معلوم ہوتا ہو۔

اپنی توانائیوں کی مانند جو فرد اپنے کام کو سرانجام دیتا ہے ''انفرادی'' ہے اور یہی شخصیت ہے۔ یہ شخصیت ''فطری'' بھی ہو سکتی ہے اور ''پرورشی'' بھی۔ لیکن یہ یقینی بات ہے کہ کسی کام پر جانے سے بہت قبل اس فطرت کی تعمیر ہو چکی ہوتی ہے۔ اور کوئی شخص ''کیسے'' اپنے کام کو سرانجام دیتا ہے ایک ''معلوم'' بات ہے بالکل اسی طرح جس طرح یہ کہ کوئی شخص کس کام میں ''اچھا'' ہے یا کس کام میں ''اچھا'' نہیں ہے' بھی ایک ''معلوم'' بات ہے۔ اس سے معلوم کو بہتر بنایا جا سکتا ہے لیکن اسے تبدیل کرنا ایک غیر ممکنہ بات ہے' اور جس طرح لوگ جس کام کو وہ کر سکتے ہیں' اسے کر کے نتائج حاصل کرتے ہیں اسی طرح وہ کام کو جیسے وہ سرانجام دے سکتے ہیں ویسے سرانجام دے کر نتائج حاصل کرتا ہے۔

فیڈ بیک کا تجزیہ یہ نشان دہی بھی کر سکتا ہے کہ کسی کے کام سرانجام دینے میں کوئی خامی یا گڑبڑ ہو سکتی ہے۔ لیکن اس کی کبھی کبھار بھی شناخت نہیں ہوتی جبکہ عام طور پر یہ نقص تلاش کر لینا کچھ مشکل نہیں ہوتا۔ اس میں چند سال کے کام کا تجربہ درکار ہوتا ہے۔ پھر کوئی پوچھ سکتا ہے..... اور تیزی سے جواب دے سکتا ہے..... کہ کوئی کیسے کام کو سرانجام دیتا ہے؟ عام طور پر چند شخصیتی خدوخال ہی یہ جاننے میں مدد دیتے ہیں کہ کوئی کس طرح نتائج حاصل کرتا ہے۔

کیا میں ایک پڑھنے والا یا ایک سننے والا ہوں؟

یہ جاننے کے لئے کہ کوئی کس طرح کام سرانجام دیتا ہے پہلی بات یہ جاننا ہے کہ کیا وہ شخص پڑھنے والا ہے یا سننے والا ہے۔ اس کے باوجود بہت کم لوگ جانتے ہیں کہ ان کے اردگرد لوگ پڑھنے والے ہیں یا سننے والے اور بہت ہی کم لوگ دونوں عادات رکھتے ہیں اور بہت ہی کم لوگ یہ جانتے ہیں کہ ان دونوں میں سے وہ خود کن سے تعلق رکھتے ہیں یعنی وہ خود کیا ہیں؟ پڑھنے والے یا سننے والے۔ یہ نہ جاننا کس قدر نقصان دہ ہے؟ اس ضمن میں چند مثالیں آپ کی نذر ہیں۔

جب جنرل آئیزن ہاور یورپ میں اتحادی افواج کا کمانڈر ان چیف تھا۔ وہ ذرائع ابلاغ (پریس) والوں کی ایک محبوب شخصیت تھا اور اس کا کسی پریس کانفرنس میں شامل ہونا ایک خصوصی تقریب میں شامل ہونے سے کم نہ تھا۔ یہ کانفرنسیں اپنی ہی ایک علیحدہ طرز رکھتی تھیں۔ ان میں جو سوالات پوچھے جاتے تھے ان پر آئیزن ہاور کو مکمل عبور حاصل ہوتا تھا۔ ساتھ ہی وہ تمام صورتِ حال اور جنگی حکمتِ عملی کی تفصیل اور تصویر دو چار بہترین جملوں میں اور بہترین الفاظ میں بیان کرنے پر قادر تھا۔ دس سال بعد صدر آئیزن ہاور پر اس کے معترف ہی کھلی تنقید (نفرت کے انداز میں) کرنے لگے۔ وہ اسے ایک مسخرہ یا نقال خیال کرتے۔ وہ شکایت کرتے کہ اس نے کبھی پوچھے گئے سوالات میں اپنے آپ کو مخاطب نہیں کیا۔ بلکہ متواتر دوسروں کی باتیں کرتا رہتا۔ اس کا متواتر مذاق اڑایا جاتا کہ وہ برطانوی انگریزی کا اپنے بے جوڑ اور گرامر کی پرواہ کئے بغیر بولے جانے والے فقرات کا جھٹکا کرتا رہتا ہے۔ اس کے باوجود آئزن ہاور کو اپنے ابتدائی دور کی تقاریر لکھنے کی صلاحیت کا خراجِ تحسین پیش کیا جاتا ہے کیونکہ وہ جنرل میکارتھر' جو امریکن پبلک کا بہترین اور پسندیدہ اطوار و کردار کا مقرر تھا' کی تقاریر لکھا کرتا تھا۔

مذکورہ مثال کی وضاحت یوں ہے:

آئزن ہاور واضح طور پر نہیں جانتا تھا کہ وہ پڑھنے والا ہے اور سننے والا نہیں۔ جب وہ یورپ میں کمانڈ ان چیف تھا تو اس کا ایڈی اسے کانفرنس کے آغاز سے آدھ گھنٹہ پیشتر کانفرنس میں کیے جانے والے سوالات تحریری شکل میں پیش کرتا۔ چونکہ آئزن ہاور کے ہاتھ میں مکمل کمانڈ تھی لہٰذا اس طریق کار پر عمل ہوتا رہا۔ جب وہ صدر بنا تو وہ اپنے دو سننے والے دو صدور سے آگے نکل گیا یعنی فرینکلن ڈی۔ روزویلٹ سے اور ہنری ٹرومین سے۔ یہ دونوں سب کچھ جانتے تھے اور ایسی کانفرنسوں میں شامل ہوتے تھے جو ''سب کے لئے'' تھیں۔ روزویلٹ کو اپنے سننے والا ہونے کا علم تھا اس لئے اس نے حکم دے رکھا تھا کہ اسے کانفرنس کے لئے دیا جانے والا مواد پہلے اونچی آواز میں پڑھ کر سنایا جایا کرے۔ تب ہی وہ کسی لکھی ہوئی چیز کو پڑھتا۔ جب ہنری ٹرومین صدر امریکہ ہوا تو اسے ضرورت محسوس ہوئی کہ اسے غیر ملکی اور فوجی معاملات کو جاننے کی ضرورت ہے۔ پہلے اسے کبھی ان دونوں شعبوں سے دلچسپی نہیں رہی تھی۔ اس نے اپنے دو قابل ترین کابینہ کے ممبران جنرل مارشل اور ڈین ایچی سن سے مذکورہ شعبوں کے متعلق جاننا شروع کیا۔ وہ اسے روزانہ چالیس منٹ کے وقت کی لکھی ہوئی معلومات دیتے ان کو دونوں ہی پڑھتے اور پھر بعد میں سوالات و جوابات ہوتے۔ آئزن ہاور نے اپنے دونوں اہم مقدمین کے اتباع میں وہی کچھ کیا جو وہ کرتے تھے۔ نتیجے کے طور پر اس نے کبھی اخبار نویسوں کے سوالات کو پہلے سے نہیں سنا۔ وہ سننے والوں کی سی خصوصیات نہیں رکھتا تھا۔

چند سال بعد لینڈن جانسن نے اپنی صدارت ہی کو یہ نہ جان کر کہ وہ آئزن ہاور کے برعکس سننے والا ہے' بڑی حد تک برباد کر کے رکھ دیا۔ اس کا پیش رو جان کینڈی جو جانتا تھا کہ وہ پڑھنے والا

ہے اس نے ایک روشن دماغ لکھنے والوں کا گروہ جمع کر رکھا تھا۔ جس میں آرتھر سلنگر جونیئر تاریخ دان' اور اعلیٰ درجے کا اخبار نویس بل موئیرز تھے۔ اس نے اس بات کا اہتمام کر رکھا تھا کہ وہ صدر سے بحث کرنے سے پیشتر اپنی لکھی ہوئی تحریریں اسے ذاتی طور پر دیں۔ جانسن نے ان لوگوں کو اپنے عملے میں شامل کر لیا اور وہ حسب سابق لکھتے رہے۔ اس کے باوجود چار سال پہلے جانسن بطور ایک سینٹ کے ایک ممبر کے شاندار' جیسا کہ عموماً پارلیمنٹ کے ممبر ہوتے ہیں' سننے والا تھا۔

تقریباً ایک صدی پیشتر کی بات ہے کہ بہت کم لوگ' یہاں تک کہ ترقی یافتہ ممالک میں بھی تمام لوگ جانتے تھے کہ وہ دائیں ہاتھ والے ہیں یا بائیں ہاتھ والے..... بائیں ہاتھ سے کام کرنے والوں کو دبایا جاتا تھا۔ ان میں سے بہت کم دائیں ہاتھ سے کام کرنے والے بن گئے۔ جبکہ زیادہ تر نااہلی کی نذر ہو گئے۔ وہ کسی بھی ہاتھ سے کام نہیں کر سکتے تھے۔ علاوہ ازیں وہ تتلانے والے بھی بن گئے۔ یہ سراسر جذباتی بدحالی کا نتیجہ تھا۔

صرف دس انسانوں میں سے ایک ہی بائیں ہاتھ والا ہوتا ہے۔ لیکن پڑھنے والوں اور سننے والوں کی نسبت پچاس پچاس فیصد ہے۔ اس نسبت کے باوجود جس طرح کچھ بائیں ہاتھ سے کام کرنے والے اہل دائیں ہاتھ سے کام کرنے والے بن گئے لیکن صرف چند سننے والوں کو پڑھنے والے بنایا جا سکتا ہے یا وہ خود کو پڑھنے والے بنا سکتے ہیں۔ یہی حال پڑھنے والوں کی سننے والوں میں تبدیلی کا ہے۔

پس جو سننے والا' پڑھنے والا بننے کی کوشش کرے گا اس کی قسمت بھی جانسن جیسی ہو گی اور جو پڑھنے والا سننے والا بننے کی کوشش کرے گا اس کا مقدر آئزن ہاور جیسا ہو گا..... وہ اپنے ارادے میں ناکام رہیں گے اور کچھ حاصل نہ کر سکیں گے۔

میں کیسے سیکھتا ہوں؟

کوئی کسی کام کو کیسے کرتا ہے؟ دوسری جاننے والی صفت اور اہلیت یہ ہے کہ کوئی

کس طرح سیکھتا ہے۔ یہاں وہ تمام باتیں اور اشیاء جو پڑھنے والوں اور سننے والوں کو پیش آئیں زیادہ بدتر ہو سکتی ہیں۔ ہر جگہ سکولوں کی جو تنظیم کی جاتی ہے وہ اس مفروضے پر کی جاتی ہے کہ سیکھنے کا ایک ہی صحیح راستہ ہے اور وہی راستہ سب کے لئے ہے۔

بہت سے اعلیٰ درجے کے لکھنے والے..... ونسٹن چرچل ان میں سے ایک مثال ہے..... سکول میں کوئی کارکردگی نہیں دکھا سکے تھے۔ وہ اپنے سکول کے دور کو خالصتاً ایذا رسانی کے دور کے طور پر یاد رکھتے ہیں۔ ان کے کچھ ہم جماعت بھی اسی سکول اور انہی اساتذہ کے متعلق ویسی ہی یادیں رکھتے ہیں کہ انہوں نے سکول میں کوئی پُر لطف وقت نہیں گزارا ہے۔ بلکہ ان سے بدتر صورتِ حال کا سامنا ہوا کہ انہوں نے وہاں بوریت محسوس کی۔ وضاحت اس کی یہ ہے کہ اعلیٰ پائے کے لکھنے والے فطری طور پر پڑھنے اور سننے سے نہیں سیکھتے ہیں۔ وہ لکھنے سے سیکھتے ہیں۔ یہ ایک ایسا طریقہ ہے جس کی اجازت ان کو سکول میں نہیں دی جا سکتی تھی لہٰذا وہ اچھے گریڈ حاصل نہ کر پاتے۔ ان کو مجبور کیا جاتا کہ وہ اس طرح سے سیکھیں جس طرح کہ سکول ان کو سکھاتا ہے۔ یہ صورتِ حال ان کے لئے جہنم کی طرح ناپسندیدہ اور عذاب سے کم نہ تھی۔

ذیل میں چند ایسے طریقوں کی مثالیں ہیں جن کے ذریعے لوگ سیکھتے ہیں۔

بیتھوون اپنے ترکے میں لاتعداد خاکوں پر مشتمل کتابیں چھوڑ گیا۔ جبکہ اس نے اپنے بارے میں یہ کہا کہ "اس نے کبھی خاکوں کی کتاب دیکھی ہی نہیں" اور یہ اس نے اس وقت کہا جب وہ خاکوں کی کتاب مرتب کر رہا تھا جب اس سے پوچھا گیا "پھر وہ کیوں خاکوں کی کتاب رکھتا ہے۔" کہا جاتا ہے کہ اس نے جواب دیا۔ "اگر میں جو سوچتا ہوں اسے فوری طور پر لکھ نہ لوں تو وہ اسے مکمل طور پر بھول جاتا ہے۔ اگر میں اسے اپنی خاکوں کی کتاب میں محفوظ کرتا ہوں تو وہ مجھے کبھی نہیں بھولتا اور میں اس کو دوبارہ کبھی نہیں

دیکھتا۔"

الفریڈ سلون، جس نے جنرل موٹرز کو دنیا کی عظیم ترین موٹر ساز کمپنی بنایا اور جس نے ساٹھ سال موٹر سازی میں عالمی شہرت حاصل کی اور جس نے چھوٹی چھوٹی مگر زندہ میٹنگوں میں مینجمنٹ کے کاروبار سرانجام دیئے۔ وہ جب میٹنگ سے فارغ ہوتا تو اپنے دفتر کے کمرے میں جا کر چند گھنٹے صرف کر کے میٹنگ میں شامل ہونے والے کسی ایک ساتھی کو ایک خط لکھتا۔ اس خط میں زیر بحث آنے والے کلیدی سوالات، وہ معاملات جو میٹنگ کے دوران پیدا ہوئے، فیصلے جو انجام پائے اور ان مسائل و مشاہدات کا ذکر کرتا جن کے متعلق میٹنگ کچھ نہ کر پائی۔ جب اس سے اس کی اس مصروفیت کے بارے میں پوچھا گیا تو اس نے بتایا "اگر میں میٹنگ کے بعد فوری طور پر بیٹھ نہ جاؤں اور یہ نہ سوچوں کہ میٹنگ کیا تھی اور اس میں کیا کچھ ہوا اور پھر اپنی سوچ کو قلمبند نہ کر لوں تو میں چوبیس گھنٹے کے بعد سب کچھ بھول جاؤں۔ یہی وجہ ہے کہ میں یہ خطوط لکھتا ہوں۔"

ایک چیف ایگزیکٹو آفیسر جس نے 1950ء اور 1960ء کے درمیان اپنی چھوٹی سی خاندانی کاروباری کمپنی کو اور اس کی صنعت کو عالمی شہرت کی کمپنی بنا دیا۔ اس کی عادت تھی کہ وہ اپنے سٹاف کے سینئر ممبران کو ہفتے میں ایک بار اپنے دفتر میں بلاتا اور ان کو اپنی نشست کے سامنے نصف دائرے کی شکل میں بٹھاتا اور ان سے دو تین گھنٹے بات چیت کرتا۔ وہ کبھی کبھار ہی ان کی رائے پوچھتا یا ان سے سوالات کرنے کو کہتا۔ وہ اپنے آپ ہی دلیل بازی کرتا۔ وہ حکمتِ عملی کی کسی تحریک کی امکانی صورتِ حال کے متعلق پوچھتا۔ مثال کے طور پر وہ کسی ایسی کمپنی کو حاصل کرنے کے بارے میں پوچھتا جو چھوٹی بھی ہوتی اور ناکام بھی ہو رہی ہوتی لیکن کمپنی کی صنعت کے حوالے سے اس کمپنی کے پاس کوئی خصوصی نئی ٹیکنالوجی بھی ہوتی۔

وہ تین صورت ہائے حالات پر اپنے سینئر افسران سے رائے طلب کرتا..... ایک

تحریک کی حمایت میں رائے.....دوسری تحریک کی مخالفت میں رائے.....اور تیسری ان شرائط کے بارے میں جن سے تحریک کا جواز بنتا ہے۔

''اس کو ایسے سامعین کی تلاش ہوتی جو اسے بولتا ہوا سنیں۔'' یہی طریقہ تھا جس سے اس نے سیکھا۔ وہ کسی موزوں حد تک آگے بڑھنے والا شخص تھا لیکن وہ کوئی غیر معمولی محنتی نہ تھا۔

مقدمات میں کامیاب وکلاء حضرات بھی اسی طرح سیکھتے ہیں اور طبی تشخیص کے ماہرین بھی.....سیکھتے ہیں جیسے بیتھوون نے سیکھا۔ لیکن الفریڈ سلون نے میٹنگ کے دوران میں کبھی نہیں لکھا اور نہ ہی اس چیف ایگزیکٹو آفیسر نے جس کا ذکر اوپر آیا ہے۔ ایسے لوگ بھی ہیں جو اپنے بولنے کی آواز سن کر سیکھتے ہیں۔ میں نے ایک (بے قاعدہ) سروے میں جو میں نے امریکن یونیورسٹیوں کے پروفیسروں کے بارے میں کیا میری ملاقات ایک پروفیسر سے ہوئی جس نے مقبول عام عالمانہ کتب لکھی تھیں۔ بات چیت کے دوران میں پروفیسر مذکور نے مجھے بار بار بتایا کہ اپنے آپ کو بولتے سنتے رہنا وہ وجہ ہے جس کی خاطر میں نے پڑھانے کا پیشہ اختیار کیا کیونکہ ایسا کرنے کے بعد ہی میں لکھ سکتا ہوں۔

حقیقت یہ ہے کہ ذاتی علم کے تمام اہم حصوں میں سے یہ ایک آسان ترین حصہ ہے جس سے ہم کچھ حاصل کر سکتے ہیں۔ جب میں لوگوں سے پوچھتا ہوں ''آپ کیسے سیکھتے ہیں؟'' تو بہت سے لوگ اس کا جواب جانتے ہوتے ہیں۔ لیکن میں پھر جب ان سے یہ پوچھتا ہوں ''کیا تم اپنے اس علم پر عمل بھی کرتے ہو؟'' تو چند ہی عمل کرنے کا اقرار کرتے ہیں۔ حالانکہ اسی علم پر عمل کرنا کارکردگی کا کلیہ ہے۔ جبکہ اس پر عمل نہ کرنا کارکردگی کا جنازہ نکالنے کے مترادف ہے۔

یہ پوچھنا کہ ''میں کیسے کام سرانجام دیتا ہوں؟'' اور ''میں کیسے سیکھتا ہوں؟'' دو اہم اولین سوالات ہیں۔ انہی کو پوچھنا چاہئے۔ تاہم کسی بھی ذریعے سے پوچھنے کے لئے صرف یہ ہی دو سوالات نہیں۔ اپنے آپ کو منضبط کرنے کے لئے ہر کسی کو یہ بھی پوچھنا چاہئے ''کیا میں لوگوں کے ساتھ مل کر اچھا کام کرتا ہوں؟'' یا ''کیا میں اکیلے ہی کام کرنا پسند کرتا ہوں؟'' اگر جواب یہ ملے کہ وہ دوسروں سے مل کر کام کرنا پسند کرتا ہے تو مزید پوچھا جا سکتا ہے۔ ''میں کس تعلق کی بنیاد پر دوسروں سے مل کر کام کرنا پسند کرتا ہوں؟''

کچھ لوگ بطور ماتحت کے اچھا کام کرتے ہیں۔

پہلی مثال عظیم امریکی فوجی ہیرو جنرل جارج پیٹن جنگ عظیم دوم کی ہے۔ وہ امریکہ کا اعلیٰ درجے کا ٹروپ کمانڈر تھا۔ اس کے باوجود جب اس کا نام خودمختار کمانڈر کے طور پر زیر غور آیا تو چیف آف آرمی سٹاف جنرل جارج مارشل جو امریکی تاریخ میں درست اور صحیح افراد کے انتخاب میں بہت مشہور ہے نے کہا "پیٹن بہترین ماتحت ہے جو امریکی فوج نے پیدا کیا ہے لیکن وہ ایک بدترین کمانڈر ثابت ہوگا۔"

کچھ لوگ کسی ٹیم کے ممبر کی حیثیت سے بہترین کام کرتے ہیں۔ کچھ لوگ انتہائی طور پر بہترین کوچ اور اعلیٰ درجے کے صلاح کار ہوتے ہیں لیکن بعض لوگ انتہائی ناکام صلاح کار ہوتے ہیں۔

ایک دوسری بات اس ضمن میں کہ لوگ کس طرح اپنے کام کو سرانجام دیتے ہیں یہ ہے کہ آیا وہ "دباؤ" کے تحت زیادہ اچھا کام کرتے ہیں یا پھر انہیں بہترین طور پر تشکیل کردہ اور بہترین گردوپیش کی ضرورت ہوتی ہے۔ کام کرنے والے افراد کا ایک اور پہلو یہ بھی ہے کہ وہ بڑی تنظیم میں میٹھے پانی کی ننھی مچھلی کی طرح رہ کر کام کرنا چاہتا ہے یا پھر کوئی چھوٹی تنظیم میں رہ کر بڑی مچھلی کی طرح جینا چاہتا ہے۔ کچھ لوگ ایسے ہوتے ہیں جو دونوں طریقوں میں موزوں رہتے ہیں اور اپنے کام میں اچھی کارکردگی دکھا سکتے ہیں۔ ایسے لوگ جو بڑی تنظیموں جیسے جنرل موٹرز یا سٹی بنک میں کام کرنے کے عادی ہو چکے ہوتے ہیں اگر ان کو کسی چھوٹی تنظیم میں کام کرنا پڑے تو وہاں بری طرح ڈگمگاتے رہتے ہیں اور جو لوگ کسی چھوٹی تنظیم میں کام کر رہے ہوں اگر ان کو کسی بڑی تنظیم میں کام کرنے پر تعینات کیا جائے تو وہاں اپنے قدم جما نہیں پاتے۔

ایک اور اہم سوال یہ ہے کہ "کیا میں ایک فیصلہ کرنے والے کی حیثیت سے یا ایک صلاح کار کی حیثیت سے بہترین نتائج پیدا کرتا ہوں؟ بہت سے لوگ ایک صلاح کار کی حیثیت سے بہترین کارکردگی دکھا سکتے لیکن وہ فیصلے کا بوجھ اور دباؤ برداشت نہیں کر سکتے۔ اس کے برعکس بہت سے لوگ ایک صلاح کار چاہتے ہیں کہ وہ اپنے آپ پر سوچنے کے لئے دباؤ ڈال سکیں۔ وہ تب ہی کوئی فیصلہ کر سکتے ہیں اور اس پر تیزی' خود اعتمادی اور جرات سے عملدرآمد کر سکتے ہیں۔

القصہ یہی وجہ ہے کہ کسی تنظیم کا دو نمبر فرد جب اعلیٰ عہدے پر ترقی پاتا ہے تو ناکامیاب ہو جاتا ہے۔ اعلیٰ عہدے پر فیصلہ کرنے والے فرد کی ضرورت ہوتی ہے۔ مضبوط فیصلہ کرنے والے اعلیٰ اسامی پر پہنچتے ہی کسی دو نمبر اسامی پر کام کرتے ہوئے با اعتبار فرد کو اپنا صلاح کار مقرر کر لیتے ہیں.....اور ایسے عہدے پر وہ شخص غیر معمولی ہوتا ہے۔ البتہ اسے جب واقعی نمبر ایک ہونے کی ترقی دی جاتی ہے تو وہی شخص ناکام ہو جاتا ہے۔ وہ جانتا (جانتی) ہے کہ فیصلہ کیا ہوتا ہے۔ اس لئے وہ ذمہ داری سمجھ کر فیصلہ نہیں کر سکتا۔

عمل کا نتیجہ

اپنے آپ کو تبدیل کرنے کی کوشش نہ کریں.....کامیابی کی امید نہیں ہے۔ کام کریں اور سخت محنت کریں۔ جس طریقے سے آپ کام سرانجام دیتے ہیں اس کی نشو ونما کریں اور کسی قسم کا کام ایسے کرنے کی کوشش نہ کریں جس طرح آپ کام سرانجام دینے کی کوشش نہیں کرتے یا اچھی طرح سرانجام نہیں دے سکتے۔

میری اقدار کہاں ہیں؟

اپنے آپ کو منضبط کرنے کے لئے جو آخری طور پر فرد کو جاننے کی ضرورت ہے وہ یہ ہے کہ ''میری اقدار کیا ہیں؟''

جہاں تک اخلاقیات کے اصولوں کا تعلق ہے تو وہ اصول ایک جیسے ہی ہیں اور سب کے لئے یکساں ہیں۔ ان کی آزمائش سادہ سی ہے۔ میں ان کو ''آئینے کا ٹیسٹ'' کہتا ہوں۔

کہانی یوں چلتی ہے کہ گزشتہ صدی کے ابتدائی سالوں میں سب حکومتی نمایندوں میں سے زیادہ عزت مآب لندن میں جرمن سفیر تھا۔ اسے واضح طور پر بڑھیا اشیاء عطا کی جاتیں جیسے وہ اگر فیڈرل چانسلر نہیں تو کم از کم جرمنی کا وزیر خارجہ ضرور بننے والا ہے۔ اس کے باوجود اس نے 1906ء میں اچانک استعفیٰ دے دیا۔ اس

وقت شاہ ایڈورڈ ہفتم تخت انگلستان پر پانچ سال گزار چکا تھا اور سفارتی عملہ اسے ایک بہت بڑا ڈنر دینے والا تھا۔ جرمن سفیر کو اس وقت تک برطانیہ میں تعیناتی کے 15 برس ہو چکے تھے اور وہ ڈنر میں چیئرمین کا کردار ادا کرنے والا تھا۔ شاہ ایڈورڈ ہفتم عورتوں سے رغبت رکھنے والا مشہور تھا اس لئے اس نے ڈنر کے بارے میں ہدایات دے رکھی تھیں کہ ڈنر کیسا ہونا چاہئے۔ کھانا کھا چکنے کے بعد ایک بہت بڑا کیک مہمانوں میں لایا جانا تھا۔ کاٹنے پر جس میں سے درجنوں برہنہ طوائفیں ہاتھوں میں ہار لئے باہر کودتی ہوئی نکلتیں۔ روشنی اس وقت مدھم کر دی جانا تھی۔ لیکن اب جرمن سفیر ڈنر کی صدارت کی بجائے مستعفی ہو گیا تھا "میں جب صبح کو شیو کرتا ہوں تو میں آئینے میں سے رنڈیوں کے دلال کا چہرہ دیکھنے سے انکار کر دیتا ہوں۔"

آئینے کا ٹیسٹ یہی ہے۔ اخلاقیات ایک انسان سے یہ پوچھنے کا تقاضا کرتی ہیں "میں کس قسم کا انسان صبح شیو کرتے ہوئے آئینے میں دیکھنا چاہوں گا یا ہونٹوں پر سرخی لگاتے ہوئے دیکھنا چاہوں گی۔" دوسرے الفاظ میں اخلاقیات کے اصول ایک واضح اقدار کا نظام یا طریقہ کار ہیں اور یہ اصول مختلف نہیں ہوتے جو اخلاقی رویہ ایک قسم کی تنظیم یا ایک قسم کی صورتحال میں ہے وہی اخلاقی رویہ دوسری قسم کی تنظیم یا صورت حال میں ہے۔

لیکن اخلاقیات کے اصول کسی تنظیم کے اقداری نظام (یا طریقہ کار) کا حصہ ہیں۔ کسی ایسی تنظیم میں کام کرنا جس کا اقداری نظام کسی شخص کو ناقابل قبول یا اس کے موافق نہ ہو تو وہ کام کرنے والے شخص یا فرد کو ذہنی پریشانی اور عدم پیداکاری کے حوالے کر دینے کے مترادف ہے۔

ذیل میں چند اقدار کی مثالیں دی گئی ہیں جن کو سیکھنا لوگوں کے اپنے مفاد میں ہے۔

جب ایک کمپنی کا نظم وضبط ایک بڑی کمپنی نے سنبھال لیا تو اسی کمپنی کی ایک کامیاب ناظمہ نے اپنے آپ کو بڑی پریشانی اور

الجھن میں پایا..... درحقیقت بڑی کمپنی میں اسے بڑا مرتبہ دیا گیا تھا۔ اسے یہ ترقی بھی اسی شعبے میں دی گئی تھی جس میں اس کی کارکردگی بہترین رہی تھی۔ یہ اس کے فرائض میں شامل تھا کہ وہ موزونیت کے اعتبار سے کام کے لئے افراد کو منتخب کرے۔ وہ اس بات پر یقین رکھتی تھی کہ اہم اسامیوں کے لئے بیرون سے افراد اسی وقت لائے جائیں جب اندرونی امکانات کا قرار واقعی جائزہ لے لیا جائے۔ وہ کمپنی جس میں اب وہ انسانی ذرائع کی سینئر ایگزیکٹو تھی کا نظریہ یہ تھا کہ اہم اسامی جو کسی وجہ سے خالی ہو ان پر کمپنی کو تازہ خون مہیا کرنے کی خاطر پہلے بیرون پر نظر ڈالی جائے۔ سینئر ایگزیکٹو کے خیال اور کمپنی کے نظریے..... دونوں کے بارے میں کچھ کہا جا سکتا ہے (لیکن میرا ذاتی خیال ہے کہ سینئر ایگزیکٹو اور کمپنی کے خیال و کمپنی کے خیال و نظریہ دونوں پر بین بین عمل کیا جا سکتا ہے۔) لیکن یہ دونوں ہی بنیادی طور پر حکمتِ عملی کے لحاظ سے نہیں بلکہ اقدار کے لحاظ سے غیر موافق ہیں۔ ان کے متعلق مختلف خیالات کا اظہار کیا جا سکتا ہے۔ تنظیم اور لوگوں کے تعلقات کو زیر بحث لایا جا سکتا ہے' تنظیم اور اس کے لوگوں کی ذمہ داریوں پر صف آرائی ہو سکتی ہے' ان ذمہ داریوں کی نشو و نما پر آراء پیش کی جا سکتی ہیں۔ یہ بھی زیر غور لایا جا سکتا ہے کہ اندرونی طور پر کسی کو ذمہ داری سونپنے سے پہلے فرد کی تنظیم کے لئے انجام دی گئی اہم خدمات کی پڑتال کی جائے وغیرہ وغیرہ۔ چند سال بعد انسانی وسائل کی سینئر ایگزیکٹو نے اپنے ذاتی مالی نقصان کے باوجود کمپنی کو خیر باد کہہ دیا۔ اس کی ذاتی اقدار اور کمپنی کی اقدار میں موافقت نہ تھی۔

اسی طرح کہ آیا کسی ادویات ساز کمپنی میں بہترین نتائج حاصل کرنے کے لئے مسلسل طور پر چھوٹی چھوٹی بہتری کی کوششیں کی جائیں یا ایک ہی مرتبہ اتفاقیہ طور پر بہت زیادہ قیمتی لیکن پر اندیشہ

اقدام کیا جائے ابتدائی طور پر معاشیاتی سوال نہیں ہے۔ کسی عمل کے نتائج تقریباً ایک سے ہی ہوتے ہیں جو تہ میں پائی جانے والی اقدار کے مابین تصادم کا نتیجہ ہوتے ہیں۔ اقداری نظام جو یہ دیکھتا ہے کہ ادویات ساز کمپنی نے پہلے کے کامیاب معالجین کو مزید بہتر بنانے اور اقداری نظام جو سائنسی بنیادوں پر استوار ہے کو جلا دینے کے لئے کیا کیا ہے۔

اسی طرح یہ ایک اقدار کا سوال ہے کہ کسی کاروبار کو تھوڑے عرصے کے لئے چلانا چاہیے یا لمبے عرصے کے لئے۔ مالیاتی تجزیہ نگار کاروبار بیک وقت دونوں کے لئے ہی چلایا جا سکتا ہے۔ کامیاب کاروباری افراد بہتر طور پر جانتے ہیں۔ یقین کرنے کے لئے ہر ایک کو کم عرصے کے نتائج حاصل کرنے چاہئیں۔ لیکن لمبے عرصے کی افزائش اور کم عرصے کے نتائج میں اگر کوئی ٹکراؤ ہو تو ایک کمپنی لمبے عرصے کی افزائش کی حمایت میں اور دوسری کمپنی کم عرصے کے نتائج کے حق میں فیصلے کرتی ہیں۔ یہ بات یاد رکھنا چاہئے کہ یہ معاشیات کا عدم اتفاق نہیں ہے۔ یہ بنیادی طور پر اقدار کا ٹکراؤ ہے جس کا تعلق کاروبار کے وظائف سے اور مینجمنٹ کی ذمہ داری سے ہے۔

امریکہ میں تیزی سے پھیلتے ہوئے دیہاتی چرچوں میں کامیابی کو جانچنے کا معیار کلیسائی علاقوں کے رہائشیوں کی چرچ میں جانے کی بڑھتی ہوئی تعداد ہے۔ یہ یقین کیا جاتا ہے کہ کس قدر نئے لوگ چرچ جانے لگے ہیں اور وہ باقاعدگی سے چرچ جانے کے عادی ہو گئے ہیں۔ جو پہلے کبھی چرچ نہیں گئے تھے۔ اس کلیسائی نظام کا عقیدہ ہے کہ ان کا "آقا" باقاعدگی سے چرچ آنے والوں کی ایک کثیر تعداد کی روحانی ضروریات کا تحفظ کرے گا۔ ایک اور کلیساء (جس کا عقیدہ یہ ہے کہ انسان کی نجات ایمان پر ہے نہ کہ اعمال پر) اس بات پر یقین رکھتا ہے کہ اہمیت لوگوں کے روحانی تجربے کی ہے۔ جو نئے لوگ چرچ میں شامل ہوتے ہیں ان کی شمولیت ان کے لئے آسانیاں پیدا کرتی ہے بہ نسبت ان لوگوں کے جو چرچ

میں شمولیت ہی اختیار نہیں کرتے۔

یہ صورتِ حال تعداد کا معاملہ نہیں ہے۔ پہلی ہی نظر سے پتہ چل جاتا ہے کہ دوسری قسم کے کلیسا کی نشو ونما سست رفتاری سے ہو رہی ہے۔ لیکن جو نئی تعداد شامل ہوتی ہے وہ پہلی قسم کے چرچوں کی نسبت زیادہ چرچ سے منسلک رہتی ہے۔ دوسرے الفاظ میں دوسری قسم کے چرچوں میں افراد کی شمولیت میں ٹھوس بالیدگی پائی جاتی ہے۔ یہ کوئی دینیاتی مسئلہ نہیں ہے یا اسی قسم کا کوئی ثانوی معاملہ نہیں ہے۔ یہ بھی قدر کا مسئلہ ہے۔ ایک یا دو پادریوں نے ایک عوامی اجتماع میں کہا "جب تک آپ پہلے چرچ کے دروازوں پر نہیں آتے تب تک آپ جنت کی سلطنت کے بڑے دروازے پر نہیں پہنچیں گے۔"

"نہیں" دوسرے پادری نے کہا "جب تک آپ پہلے جنت کی عملداری کے دروازے کی تلاش نہیں کرتے تو آپ چرچ کے آدمی نہیں ہو سکتے۔"

تنظیموں کو اپنی اقدار رکھنا ہوں گی۔ اور اسی طرح لوگوں کو..... کسی تنظیم میں موثر ہونے کے لئے فرد کی اپنی اقدار تنظیم کی اقدار کے موافق ہونی چاہئیں۔ انہیں بالکل ہی ایک جیسی ہونے کی ضرورت نہیں لیکن ان میں اس قدر مشابہت بہت ضروری ہے کہ وہ اپنی جگہ پر زندہ رہ سکیں اور اکٹھی بھی رہ سکیں۔ اگر ایسا نہیں ہوگا تو فرد پریشان رہے گا اور کوئی نتائج پیدا نہیں کر سکے گا۔

اقدار کی ٹکراؤ کی صورت میں کیا کرنا چاہیے؟

ایک فرد کی توانائیوں میں اور اس کے کسی کام کو سرانجام دینے کے طریقِ کار میں ٹکراؤ عام طور پر نہیں ہوتا۔ یہ کوئی دینیاتی مسئلہ نہیں ہے۔ دونوں ایک دوسرے کے لئے لازم وملزوم ہیں۔ لیکن کبھی کبھار انسان کی اقدار اور اس کی توانائیوں میں ٹکراؤ پیدا ہو جاتا ہے۔ انسان جو کچھ کرتا..... بہت ہی اچھا کرتا ہے..... وہ کامیابی سے انسان کے اقداری نظام سے مطابقت نہیں رکھتا۔ وہ متعلقہ فرد کو اپنی (فرد کی) طرف سے کچھ عطا کرتا نظر نہیں آتا یا ایسا کہ فرد اس کے لئے اپنی زندگی ہی وقف کر دے گا یا زندگی کا کوئی اہم حصہ۔

یہ میرا ذاتی واقعہ ہے

بہت سے سال گزرے کہ میں (مصنف) جو کچھ اچھا اور

کامیابی سے کر رہا ہوں اور میری اقدار میں موافقت ہے یا نہیں۔
میں لنڈن 1930ء کے وسط میں ایک نوجوان بنک کار کی حیثیت سے نہایت اچھا جا رہا تھا۔ یہ کام میری توانائیوں کے عین مطابق تھا۔ اس کے باوجود میں محسوس کر رہا تھا کہ میں بطور "اناٹوں کے مینجر" کسی قسم کی کوئی نمایاں خدمت نہیں کر رہا ہوں۔ مجھے سمجھ آئی کہ لوگ میری اقدار ہیں۔ مجھے اس میں کوئی تکتے کی بات نظر نہ آئی کہ میں چرچ کے احاطے کے گورستان میں امیر ترین شخص ہوں۔ مایوسی کے عالم میں میرے پاس کوئی سرمایہ تھا نہ ملازمت اور نہ ہی مستقبل کی امیدیں۔ پھر بھی میں نے ملازمت چھوڑ دی اور یہ اچھا اقدام ہی ثابت ہوا۔

دوسرے الفاظ میں اقدار "آخری آزمائش" ہوتی ہیں اور ہونا بھی چاہئیں۔

ب: میرا مقام کہاں ہے؟

ان تین سوالات کے جوابات کہ

1- میری توانائیاں کیا ہیں؟
2- میں کیسے کام سرانجام دیتا ہوں؟
3- میری اقدار کیا ہیں؟

کسی فرد کو اس قابل بناتے ہیں اور خاص طور پر تعلیم یافتہ کارکن کو کہ وہ فیصلہ کر سکے کہ اس کا مقام کہاں ہے؟

یہ کوئی فیصلہ نہیں ہے جسے بہت سے لوگ اپنی پیشہ ورانہ زندگی کے آغاز میں کر سکتے ہیں اور کرنا بھی چاہیے۔

بہت کم لوگ ہیں جو یہ جانتے ہیں کہ ان کا مقام کہاں ہے؟ ریاضی دان، موسیقار یا باورچی وہ لوگ ہیں جو جب چار یا پانچ سال کے ہوتے ہیں تو انہیں پتہ چل جاتا ہے کہ ان کا مقام کہاں ہے۔ معالجین اپنے مقام کے بارے میں بارہ تیرہ سال کی عمر میں جان

پاتے ہیں بشرطیکہ انہیں اس عمر سے قبل معلوم نہ ہو۔ لیکن زیادہ تر لوگ بالخصوص اعلیٰ سطح کے لوگ اس وقت تک اپنے مقام سے آگاہ نہیں ہوتے جب تک کہ ان کی عمر بیس اور اکیس کے درمیان نہیں ہو پاتی۔ اس وقت تک انہیں یہ بھی علم ہو جاتا ہے کہ ان کی توانائیاں کہاں ہیں؟ تب تک انہیں یہ بھی علم ہو جانا چاہیے کہ وہ اپنا کام کیسے سرانجام دیتے ہیں۔ انہیں یہ بھی جاننا چاہیے کہ ان کی اقدار کیا ہیں؟

اور تب وہ یہ فیصلہ کر سکتے ہیں اور انہیں کرنا بھی چاہیے کہ ان کا مقام کہاں ہے؟ بلکہ انہیں یہ بھی واضح طور پر جاننا چاہیے کہ ان کا مقام کہاں نہیں ہے؟ ایسے شخص کو جسے یہ علم ہو چکا ہو کہ وہ کسی بڑی تنظیم میں کام سرانجام دے سکتا ہے۔ اس کو یہ بھی سیکھنا چاہیے کہ جب اسے بڑی تنظیم میں کوئی عہدہ پیش کیا جائے تو وہ "نہیں" کہہ سکے۔ ایسے مرد یا عورت کو جسے یہ علم ہو چکا ہو کہ وہ فیصلہ نہیں کر سکتا تو اسے جب فیصلہ کرنے والا تفویض کیا جائے تو اسے بھی اسے قبول کرنے سے انکار کر دینا چاہیے۔

جنرل پیٹن کو جب خود مختار کمانڈ (جو شاید خود اس سے کبھی آگاہ نہیں ہوا) پیش کی گئی تو اسے "نہ" کہنے کا علم ہونا چاہیے تھا تاکہ وہ اعلیٰ درجے کے ماتحت کا امتیاز برقرار رکھتا۔

مذکورہ تین سوالات کے جوابات کو جان لینے والے اس اہل ہو جاتے ہیں کہ وہ کسی موقع، کسی پیشکش اور کسی کام کی تفویض کو "ہاں" کہہ سکے کہ "میں اسے کروں گا" لیکن یہ ہوگا وہ طریقہ جس کے ذریعے میں اس کو کروں گا۔ یہ وہ طریقہ ہے جس پر اس کو استوار ہونا چاہیے اور یہ وہ طریقہ ہے جس پر میرے تعلقات کا انحصار ہوگا۔ اور یہ ہوں گے وہ نتائج جن کی آپ کو مجھ سے توقع کرنا چاہیے اور یہ ہوگا اس پر صرف ہونے والا وقت..... کیونکہ میں یہی کچھ ہوں۔

کامیاب پیشہ ورانہ مستقبل "منصوبہ بند" نہیں ہوتے۔ یہ ان لوگوں کے لئے ہوتے ہیں جو مواقع سے فائدہ اٹھانے کے لئے تیار ہوتے ہیں۔ کیونکہ اپنی توانائیوں کو جانتے ہوتے ہیں، کام کرنے کے طریقے اور اپنی اقدار سے بھی آگاہ ہوتے ہیں..... یہ جاننا کہ کسی کا مقام کیا ہے عام سطح کے لوگوں کی تعمیر کرتا ہے..... محنتی، اہل لیکن درمیانے درجے کے لوگوں کی اور ان کو غیر معمولی پیداکار بناتا ہے۔

ج: میرا حصہ (contribution) کیا ہے؟

یہ پوچھنا کہ میرا حصہ کیا ہے؟ کا مطلب علم سے عمل کی طرف آنا ہے۔ سوال یہ نہیں ہے "میں کیا حصہ ڈالنا چاہتا ہوں؟" یہ بھی نہیں "مجھے کیا حصہ ڈالنا بتایا گیا ہے؟" یہ ہے کہ "مجھے کیا حصہ ڈالنا چاہیے؟"

> انسانی تاریخ میں یہ نیا سوال ہے۔ روایتی طور پر مبینہ کام دیا جاتا تھا۔ یہ کام یا تو خود کام ہی کی طرف سے دیا جاتا ہے..... جیسا کہ کسانوں اور کاریگروں کا مبینہ کام تھا۔ یا پھر مالک یا مالکہ کی طرف سے دیا جاتا تھا۔ جیسے کہ ملازم لوگوں کا کام تھا اور بالکل حال ہی تک یہ یقینی سمجھا جاتا تھا کہ زیادہ تر ماتحت تھے اور وہ ویسا ہی کرتے تھے جیسا انہیں بتایا جاتا۔

تعلیم یافتہ کارکن کی آمد سے اس کی تیزی سے تبدیلی ہوئی ہے۔ اس تبدیلی کا پہلا ردعمل یہ تھا کہ ملازمت دینے والی تنظیم کی طرف دیکھا جائے کہ وہ جواب دے۔

"پیشہ ورانہ کام کی منصوبہ بندی" وہ ہے جو "افرادی محکمہ" تھا اور بالخصوص بڑی تنظیموں کے لئے تھا۔ 1950ء اور 1960ء میں "تنظیمی آدمی" (Organisation man) نئے تعلیم یافتہ کارکنوں کے لئے کام کرتا رہا۔ جاپان میں اب بھی تعلیم یافتہ کارکنوں کو اسی محکمے کی طرح منضبط کیا جاتا ہے۔ لیکن جاپان میں بھی زیادہ تر یہی توقع کی جاتی ہے تعلیم یافتہ کارکن ان کو ملازمت دینے والی تنظیم سے زیادہ عرصہ زندہ رہیں گے۔

جاپان کے سوا آدمی نامی تنظیم اور پیشہ ورانہ افراد کا محکمہ کافی عرصہ گزرا کہ تاریخ کا حصہ بن چکے ہیں۔ اور ان کے ساتھ ہی یہ نظریہ کہ اور کوئی نہیں بلکہ ہر خود اپنے آپ کا پیشہ ورانہ مستقبل کا منصوبہ ساز ہو یا ہونا چاہئے بھی گم ہو چکا ہے۔ گزشتہ صدی کی چھٹی دہائی میں اس کا ردعمل تعلیم یافتہ افراد سے یہ پوچھنا تھا "میں کیا کرنا چاہتا ہوں؟" "لوگوں کو بتایا جاتا کہ "اپنا کام خود کرو۔" یہ کام کچھ حصہ ڈالنے کا طریقہ تھا۔ مثال کے طور پر 1968ء کی طلبہ کی بغاوت کا یہی کچھ یقین تھا۔

ہمیں جلد ہی پتہ چل گیا کہ یہ اسی قدر غلط جواب تھا جس قدر کہ "آدمی نام کی

تنظیم" غلط تھی۔ بہت ہی کم لوگ جو یہ یقین رکھتے تھے کہ "اپنا کام کرنا" حصہ ڈالنے (کنٹری بیوٹ) کا فعل ذاتی تسلی یا حاصل کی گئی کامیابی..... تینوں میں سے کسی ایک کی طرف لے جاتا ہے۔

لیکن ابھی تک پرانے جواب کی طرف کوئی واپسی نہیں کہ آپ وہ کریں جو آپ کو بتایا جارہا ہے یا پھر آپ کو کرنے کے لئے سونپا گیا ہے۔ خصوصیت سے تعلیم یافتہ کارکنوں کو یہ پوچھنا سیکھنا ہوگا "میرا حصہ ڈالنا یعنی میری کنٹری بیوشن کیا ہونی چاہیے؟" تب ہی ان کو یہ پوچھنا چاہیے "کیا یہ میری توانائیوں کے لئے موزوں ہے؟ کیا یہ وہ ہے جو میں کرنا چاہتا ہوں؟" اور "کیا میں اسے انعامی اور ہیجانی پاؤں گا؟"

میں اس کی بہترین مثال "ہنری ٹرومین" کی سمجھتا ہوں جس نے اپنے آپ کو سنبھالا دیا اور اس کو وقت دیا جب وہ فرینکلن ڈی۔ روز ویلٹ کے اچانک آنجہانی ہونے سے دوسری جنگِ عظیم کے خاتمے پر صدر امریکہ بنا۔ اسے نائب صدر کے طور پر منتخب اس لئے کیا گیا تھا کہ وہ کلی طور پر مقامی ملکی معاملات سے رغبت رکھتا تھا۔ عام طور پر یہ یقین کیا جاتا تھا کہ جنگ کے خاتمے کے ساتھ (اور خاتمہ سامنے نظر آرہا تھا) انڈر سیکرٹری اپنے ملک کے اندرونی معاملات ہی سے تعلق رکھے گا۔ اس نے کبھی ہلکے سے اشارات بھی نہیں دیئے تھے کہ اسے خارجی معاملات سے کوئی سروکار ہے۔ وہ ان کے متعلق کچھ نہیں جانتا تھا۔ وہ ابھی تک داخلی معاملات میں الجھا ہوا تھا۔ صدر کے منصب پر فائز ہونے کے چند ہفتوں بعد ہی وہ پاٹس ڈیم کانفرنس میں جرمنی کے ہتھیار ڈال دینے کے بعد گیا۔ وہاں وہ ہفتے تک سٹالن اور چرچل کے درمیان بیٹھتا رہا اور وہاں اس نے خوف کی حد تک جانا کہ امور خارجہ اس پر چھائے رہیں گے۔ کیونکہ وہ ان کے متعلق کچھ بھی نہیں جانتا ہے۔ وہ پاٹس ڈیم سے یہ پکا ارادہ کر کے آیا کہ وہ جو کرنا چاہتا ہے وہ نہیں کرے گا اور اس کی بجائے خارجہ امور پر بھرپور توجہ مرکوز کرے گا۔ اس نے فوری

طور پر' جیسے کہ پہلے ہی ذکر کیا جا چکا ہے' اپنے آپ کو جنرل مارشل اور ڈین اچیسن کے "سکول" میں "خارجہ امور" کی تعلیم کے لئے داخل کیا۔ چند ماہ کے اندر اندر ہی وہ خارجہ امور کا ماہر ہو گیا۔ بجائے سٹالن یا چرچل کے یہ ٹرومین ہی تھا جس نے جنگ کے بعد کی دنیا تخلیق کی۔ اس نے اپنی حکمتِ عملی میں کمیونزم کو ایک مقام دیا اور اسے ایران اور یونان سے نکال دیا' اپنے "مارشل پلان" کے ذریعے مغربی یورپ کو بچایا' جاپان کی تعمیرِ نو کا فیصلہ کیا اور پھر پورے کرۂ ارض کو معاشی نشوونما کے لئے اکسایا۔

اس کے برعکس لنڈن جانسن نے ویت نام کی جنگ اور ملکی حکمتِ عملیوں (داخلہ پالیسیوں) کو کھو دیا۔ بجائے اس کے کہ وہ اپنے آپ سے پوچھتا "میرا حصہ کیا ہونا چاہئے؟" وہ "میں کیا کیا کرنا چاہتا ہوں؟" میں الجھ کر رہ گیا تھا۔

جانسن' ٹرومین کی طرح پوری توجہ داخلی حکمتِ عملیوں پر مرکوز کئے ہوئے تھا۔ وہ نئی شرائط کے تحت ہونے والے معاہدے کے تحت باقی چھوڑے ہوئے کاموں کی تکمیل کے لئے صدر کے طور پر آیا تھا۔ جلد ہی اسے پتہ چلا کہ اسے اپنی پوری توجہ ویت نام کی جنگ پر منعطف کر دینی چاہئے۔ تاہم اس نے جو وہ کرنا چاہتا تھا اسے کرنا نہیں چھوڑا۔ وہ اپنے تاریخی کارناموں میں اپنی اصلاحات کا حصہ ڈالنا چاہتا تھا۔ اس نے اپنے آپ کو ویت نام کی جنگ اور داخلی اصلاحات کے درمیان چور چور کر لیا اور وہ دونوں (کام) ہی نہ کر سکا۔

فیصلہ کرنے کے لئے ایک اور سوال بھی اپنے آپ سے پوچھنا چاہئے' "میں کیا حصہ ڈالنا چاہتا ہوں؟ میں ایسے نتائج کہاں سے اور کیسے حاصل کروں گا جو اثرات کے لحاظ سے منفرد ہوں؟" اس سوال کے جواب میں کئی چیزوں کو متوازن رکھنا ہو گا۔ نتائج حاصل کرنا بہت دشوار ہو گا۔ انہیں کمیونٹی کے موجودہ فنی معاہدات یا الفاظ میں پھیلانا مطلوب ہو گا۔ لیکن ان کو رسائی کی حدود میں بھی رکھنا ہو گا۔ وہ نتائج جن کو حاصل نہیں کیا جا سکتا..... یا

جو نتائج حاصل تو کیے جا سکتے ہیں لیکن غیر معمولی حالات کے طلبگار ہوتے ہیں.....کو ہدف کے طور پر مقرر کرنا کوئی جرأت مند ہونے کا اقدام نہیں ہے بلکہ یہ احمق ہونے کا اقدام ہے۔اس کے ساتھ ساتھ یہ بھی ہے کہ نتائج بامعنی ہونے چاہئیں اور اگر ہو سکے تو وہ ماپے جانے کے اہل ہوں۔

ذیل کی مثال ایک غیر منافع بخش ادارے کی ہے:

ایک نئے نئے تعینات ہونے والے ہسپتال کے ناظم نے اپنے آپ سے پوچھا کہ ہسپتال کے کام میں اس کا یادگار حصہ کیا ہونا چاہئے؟ ہسپتال بہت بڑا اور بڑا باوقار تھا۔لیکن وہ پچھلے تیس سال سے اپنی شہرت آہستہ آہستہ گنوا رہا تھا اور اب وہ اعلیٰ سے کم تر ہو چکا تھا۔ نئے ناظم نے یہ فیصلہ کیا کہ ہسپتال کے معیار کو بہتر بنانے کے کام میں اس کا حصہ (کنٹری بیوشن) یہ ہوگا کہ وہ سال کے اندر ہسپتال کے کسی اہم شعبے کو اعلیٰ درجے کا معیاری بنا دے گا۔لہٰذا اس نے فیصلہ کیا کہ وہ حادثاتی علاج کے کمرے اور جذباتی صدمات کی علاج گاہ کے رخ بدل دے گا۔ دونوں کمرے بڑے دور سے نظر آنے والے اور اتھل پتھل تھے۔ نئے ناظم نے سوچا کہ حادثاتی علاج کے کمرے کے تقاضے کیا ہیں اور اس کی کارکردگی کو کیسے ماپا جا سکتا ہے؟ اس نے فیصلہ کیا کہ حادثاتی کمرے میں آنے والے ہر شخص کو ایک تربیت یافتہ نرس ساٹھ سیکنڈ کے اندر اندر لازمی طور پر دیکھے۔ ایک سال کے اندر اندر ہسپتال کا حادثاتی علاج کا کمرہ پورے امریکہ میں ایک مثال بن گیا۔ کمرے کا رخ بدل دینے سے یہ واضح ہوا کہ معیار، نظم و ضبط اور جائزہ بھی ہسپتال کے اندر کوئی مقام رکھتے ہیں۔ آئندہ کے دو سالوں میں پورے کا پورا ہسپتال ہی تبدیل ہو چکا تھا۔

اس طرح کا سوال کہ ''میرا حصہ کیا ہونا چاہیے؟'' تین عناصر کو متوازن کرتا ہے۔ پہلا سوال یہ ابھرتا ہے کہ ''صورتِ حال کیا چاہتی ہے؟'' اگلا سوال یہ پیدا ہوتا ہے کہ ''جو

کچھ کرنے کی ضرورت ہے اس میں اپنا حصہ ڈالنے کے لئے میری توانائیاں' میرے کام کو سرانجام دینے کا طریقۂ کار اور میری اقدار کیا کام آ سکتی ہیں؟'' آخر میں یہ سوال پیدا ہوتا ہے کہ ''امتیاز حاصل کرنے کے لئے وہ کون سے نتائج ہیں جن کو حاصل کرنا ضروری ہے؟''

پھر عملی نتیجے کی طرف بڑھا جاتا ہے..... کرنا کیا ہے؟ کہاں سے ابتداء کرنی ہے' کیسے ابتداء کرنی ہے اور کون سے مقاصد اور حدود مقرر کرنی ہیں؟

تاریخ میں بہت کم لوگ ہیں جنہیں کسی انتخاب کا موقع ملا۔ مبینہ کام کو ان پر تھوپا گیا..... قدرت نے تھوپا یا ان کے آقا نے..... زیادہ تر یہی صورتِ حال تھی جس میں ان کو کام سرانجام دینے کو کہا جاتا تھا اور اسی طرح متوقع نتائج تھے..... وہ معلوم تھے۔ ''اپنا کام کرنا'' کوئی آزادی نہیں ہے یہ ایک اجازت نامہ ہے۔ اس کے نتائج نہیں ہوتے۔ یہ اپنا کوئی حصہ نہیں ڈالتا۔ لیکن سوال ''میں کیا (کیسا) حصہ ڈالوں؟'' سے شروع کرنا آزادی عطا کرتا ہے۔ یہ آزادی اس لئے عطا کرتا ہے کہ یہ ذمہ داری سونپتا ہے۔

د: تعلقات کی ذمہ داری

بہت کم لوگ اپنے طور پر کام کرتے ہیں اور خود ہی نتائج حاصل کرتے ہیں چند بڑے فنکار' چند بڑے سائنسدان اور چند بڑے کھلاڑی۔ بہت سے لوگ دوسروں کے ساتھ مل کر کام کرتے ہیں اور دوسروں کے ذریعے ہی موثر ہوتے ہیں۔ یہ ان لوگوں کے بارے میں درست ہے جو کسی ایک تنظیم کے ممبران ہوتے ہیں یا قانونی طور پر خود مختار' پس اپنے آپ کو منضبط کرنے کے لئے فرد کو تعلقات کی ذمہ داری اٹھانا ہی پڑتی ہے۔

اس کے دو حصے ہیں۔

پہلا حصہ تو یہ ہے کہ اس حقیقت کو قبول کیا جائے کہ دوسرے لوگ بھی ویسے ہی انسان ہیں جیسا کہ وہ خود ہے۔ دونوں اصرار کرتے ہیں کہ ان کے ساتھ انسانوں جیسا سلوک کیا جائے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ وہ بھی اپنی توانائیاں رکھتے ہیں۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ ان کے بھی کام کرنے کے اپنے طریقے ہیں۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ ان کی بھی اپنی اقدار ہیں۔ پس موثر ہونے کے لئے فرد کو ان لوگوں کی توانائیوں' ان کی کارکردگی کے طریقوں اور ان لوگوں کی اقدار کا علم ہونا چاہئے جن کے ساتھ وہ کام کرتے ہیں۔

یہ سب کچھ معقول تو نظر آتا ہے لیکن بہت کم لوگ اس پر توجہ دیتے ہیں۔

وہ لوگ مخصوص نوعیت کے ہوتے ہیں جو اپنے پہلے تفویضی کام میں کسی ایسے شخص کے ساتھ کام کرتے ہیں جو پڑھنے والا ہوتا ہے۔ انہیں رپورٹیں لکھنے کی تربیت دی جاتی ہے۔ ان کا دوسرا باس ایک سننے والا ہوتا ہے۔ جس طرح صدر جانسن کے مددگار متواتر اس کے لئے رپورٹیں لکھتے رہے۔ کیونکہ جیک کنیڈی جس نے انہیں اجرت پر حاصل کیا تھا ایک پڑھنے والا تھا۔ نتیجے کے طور پر ان لوگوں کو کوئی نتیجہ حاصل نہ ہوا۔ لازمی طور پر ان کا اپنا باس ان کے بارے میں سوچتا تھا کہ وہ احمق ہیں' نالائق ہیں اور سست ہیں۔ وہ ناکام ثابت ہوئے۔ صرف جو درکار تھا وہ یہ تھا کہ نئے باس سے ملا جاتا اور اس سے پوچھا جاتا' "کہ وہ کیسے کام کو سرانجام دینا پسند کرتا (یا کرتی) ہے؟"

تنظیمی چارٹوں پر مالکین (باسوں) کے نام نہیں ہوتے۔ نہ ہی ان کی کوئی مقررہ ذمہ داری ہوتی ہے۔ یہ ایسے افراد ہوتے جنہیں یہ حقوق حاصل ہوتے ہیں کہ وہ جس طریقے سے کام کرتے چلے آئے ہیں ویسے ہی طریقے سے کام کریں۔ یہ ان لوگوں پر لازم ہوتا ہے جو ان کے ساتھ کام کرتے ہیں کہ ان کا مشاہدہ کریں کہ وہ کیسے کام کرتے ہیں۔ وہ اس طریقۂ کار کو جان جائیں گے اور باس کے لئے مؤثر رہیں گے اور باس ان کے لئے مؤثر رہیں گے۔

مثال کے طور پر ایسے باس ہوتے ہیں جو پہلے اشیاء کی ہیئت ظاہری کو دیکھتے ہیں..... جنرل موٹرز میں الفریڈ سلیون ایسے ہی باسوں میں سے تھا۔ وہ بذات خود مالیات کا آدمی نہ تھا بلکہ انجینئر تھا لیکن اس کے اندر قوی مارکیٹنگ جبلتیں تھیں۔ لیکن انجینئر کی حیثیت سے اس کی تربیت اشیاء کو پہلے خاکوں کی صورت میں دیکھنے کی ہوئی تھی۔

جنرل موٹرز کے اہل ترین تین نوجوان ناظمین نے سب سے پہلے خاکوں پر نظر ڈالنے کی ضرورت کو اہم نہیں سمجھا کیونکہ انہوں نے پہلے سلیون سے ملاقات نہیں کی تھی۔ ان کو اس بات کی سمجھ ہی نہیں

آئی تھی کہ سیلون کو ملنے اور رپورٹیں پیش کرنے کی اس وقت تک کوئی اہمیت نہیں ہے جب تک کہ سیلون پہلے خاکوں کو نہ دیکھ چکا ہو۔ وہ اس کے کمرے میں چلے گئے اور اپنی رپورٹیں پیش کیں۔ رپورٹوں کے ساتھ وہ خاکوں کو بھی وہیں چھوڑ آئے لیکن اس وقت تک وہ سیلون کو کھو چکے تھے۔

جیسا کہ پہلے کہا جا چکا ہے کہ یہ تقریباً ناممکن ہے کہ پڑھنے والے کبھی سننے والے بن سکیں۔ لیکن یہ ہر کوئی سیکھ سکتا ہے کہ وہ کچھ زبانی طور پر پیش کر سکے یا ایک عمدہ رپورٹ لکھ سکے۔ یہ فرض ماتحت کا ہوتا ہے کہ وہ اپنے باس کو اس کام کرنے کے اہل بنائے۔ ایسا کرنے کے لئے ماتحت کو چاہئے کہ وہ باس کو دیکھے اور اس سے پوچھے "اس کی توانائیاں کیا ہیں؟ وہ کیسے کام کرتا اور اس کو انجام تک پہنچانا پسند کرتا یا کرتی ہے؟ اس کی اقدار کیا ہیں؟ درحقیقت یہ سب کچھ کرنا باس کو "منضبط" کرنے کا راز ہے۔

ہر کوئی ان لوگوں کے ساتھ یہی کچھ کرتا ہے جن کے ساتھ وہ کام کرتا ہے۔ جبکہ ہر کوئی اپنے طریقے سے کام کرتا یا کرتی ہے نہ کہ "میرے طریقے" سے۔ اور ہر کسی کو حق حاصل ہے کہ وہ اپنے طریقے سے کام کرے۔ اہم یہ ہے کہ کیا وہ کام کو انجام تک پہنچاتے ہیں اور ان کی اقدار کیا ہیں۔ وہ کام کو کیسے انجام تک لے جاتے ہیں؟..... ہر کوئی کام کو اپنے طریقے ہی سے انجام تک لے جائے گا۔ مؤثر ہونے کا "پہلا راز" یہ ہے کہ جن لوگوں کے ساتھ کوئی کام کرتا ہے یا جن لوگوں پر اعتماد کرتا ہے ان کو سمجھے اور ان کی توانائیوں' ان کے کام کرنے کے طریقوں اور ان کی اقدار سے استفادہ کرے۔ کام کے تعلقات کی بنیاد زیادہ تر ایسی ہوتی ہے جو ان کی اپنے کام سے ہوتی ہے۔

اپنے آپ کو منضبط کرنے کا اور مؤثر ہونے کا دوسرا راز باہمی میل جول کی ذمہ داری قبول کرنا ہے۔ جب لوگوں کے متعلق ان حوالوں سے سوچا جا چکا ہو کہ ان کی توانائیاں کیا ہیں' وہ کام کیسے سرانجام دیتے ہیں' ان کی اقدار کیا ہیں اور بالخصوص ان کا "حصہ" (کنٹری بیوشن) کیا ہونا چاہیے..... تب ان سے پوچھا جائے کہ اس کو جاننے کی ضرورت کس کو ہے؟ مجھے کس پر انحصار کرنا چاہیے؟ اور مجھ پر کون انحصار کرتا ہے۔؟ تب پھر فرد جاتا ہے اور ان سب لوگوں کو بتاتا ہے اور اس طرح بتاتا ہے جس طرح لوگ کسی پیغام کو

سننا پسند کرتے ہیں یعنی اگر وہ پڑھنے والے ہیں تو باضابطہ چٹھی کے ذریعے اور اگر وہ سننے والے ہیں تو ان سے بات چیت کرنے سے وغیرہ وغیرہ۔

جب میں یا کوئی اور مشیر..... کسی تنظیم کے ساتھ کام کرنا شروع کر دیتا ہے تو مجھے سب سے پہلے تنظیم کے اندر "شخصیتی تنازعات" کے متعلق بتایا جاتا ہے۔ یہ تنازعات زیادہ تر اس حقیقت سے پیدا ہوتے ہیں کہ ایک شخص وہ نہیں جانتا ہوتا جو دوسرا جانتا ہے یا وہ شخص یہ نہیں جانتا کہ دوسرا کس طرح اپنا کام کرتا/کرتی ہے۔ یا وہ نہیں جانتا کہ اس کی کام میں حصے (کنٹری بیوشن) کے بارے میں کیا سوچ ہے اور اسے کن نتائج کی توقع ہے۔ اس کی کیا وجہ ہے کہ وہ یہ سب کچھ کیوں نہیں جانتے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ وہ کسی سے پوچھتے ہی نہیں۔ اس لیے ان کو کچھ بتایا ہی نہیں جاتا۔ تاہم یہ صورتِ حال انسانی تاریخ کی بجائے انسانی احمق پن کی عکاسی کرتی ہے۔ تاہم زمانہ قریب تک یہ غیر ضروری تھا کہ کسی کو ان باتوں کے متعلق بتایا جاتا۔ زمانہ وسطی کے ایک شہر میں بھی اسی بات پر عمل ہوتا تھا..... اس شہر میں زرگروں کی ایک گلی تھی' ایک گلی جوتے سازوں کی تھی اور ایک گلی اسلحہ سازوں کی تھی۔ (جاپان کے شہر ٹوکیو میں اب بھی چند گلیاں برتن سازوں کی' چند گلیاں ریشم کا کپڑا بُننے والوں کی اور چند گلیاں سنہری پالش بنانے والوں کی ہیں۔) ہر زرگر جانتا تھا کہ دوسرا زرگری کیا کر رہا ہے۔ ہر جوتا ساز جانتا تھا کہ دوسرا جوتا ساز کیا کر رہا ہے اور اسی طرح ایک اسلحہ ساز جانتا تھا کہ دوسرا اسلحہ ساز کیا کر رہا ہے۔ کسی بات کی وضاحت کی ضرورت نہ تھی۔ یہی حال وادی کے اس گاؤں کا تھا کہ جب وہاں سے دھند چھٹتی تو ہر کوئی وہ بونے گیا جو وہاں کے تمام لوگ بوتے تھے..... کسی کو بھی اپنے ہمسائے کو یہ بتانے کی ضرورت نہ تھی کہ فلاں ہمسایہ آلو کی کاشت کر رہا ہے۔ یہ بات واضح تھی کہ سب ہمسایہ لوگ ایک ہی کام کر رہے تھے لہٰذا

پوچھنے کی کوئی ضرورت ہی نہ تھی۔

اور وہ چند لوگ جو "عام نوعیت" کے کام نہیں کرتے تھے۔ مثال کے طور پر چند پیشہ ور اکیلے کام کرتے' انہیں اس بات کی ضرورت نہ تھی کہ وہ لوگوں کو بتاتے کہ وہ کیا کر رہے ہیں۔ آج کل بہت سے لوگوں کی اکثریت ایسے لوگوں کے ساتھ کام کرتی ہے جو مختلف کام کرتے ہیں۔

> جیسا کہ پہلے کہا جا چکا ہے کہ ہو سکتا ہے مارکیٹنگ کا وائس پریذیڈنٹ فروخت کاری کے شعبے سے آیا ہو اور وہ فروخت کاری کے متعلق سب کچھ جانتا ہو لیکن اسے ترقی دینے' قیمتیں مقرر کرنے' فروخت کاری کی منصوبہ بندی' اشتہار بازی اور پیکنگ وغیرہ وغیرہ کا کچھ بھی علم نہ ہو۔ اس نے متذکرہ کاموں میں سے کوئی کام بھی نہ کیا ہو۔ تب یہ ان لوگوں پر لازم آتا ہے جو یہ کام کریں وہ یہ یقین کریں کہ مارکیٹنگ وائس پریذیڈنٹ وہ کچھ نہیں جانتا ہے جو وہ کرنے کی کوشش کر رہے ہیں' وہ کیوں اسے کرنے کی کوشش کر رہے ہیں' وہ اسے کیسے کرنے کی کوشش کر رہے ہیں اور انہیں کن نتائج کی توقع ہے۔

مارکیٹنگ وائس پریذیڈنٹ اگر یہ نہیں سمجھتا کہ یہ اعلیٰ درجے کے علم والے ماہرین کیوں یہ کچھ کر رہے ہیں تو پہلے نمبر پر یہ ان کا قصور ہے نہ کہ مارکیٹنگ وائس پریذیڈنٹ کا۔ انہوں نے اسے کچھ بتایا ہی نہیں..... انہوں نے اسے تعلیم ہی نہیں دی۔ اس کے برعکس یہ مارکیٹنگ کے وائس پریذیڈنٹ کی ذمہ داری تھی کہ وہ یقین کرتا کہ ہر کوئی جو اس کے ساتھ کام کرتا ہے یہ جانتا ہے کہ مارکیٹنگ وائس پریذیڈنٹ مارکیٹنگ کو کس حد تک سمجھتا ہے..... اس کے مقاصد کیا ہیں اور وہ کیسے کام کرتا ہے۔ اور وہ اپنے آپ سے اور اپنے ساتھ کام کرنے والوں سے کیا توقعات رکھتا ہے۔

ہر وہ شخص جسے تعلقات کی ذمہ داری کی اہمیت کا علم ہے وہ اپنے کام کے ساتھیوں کو نہ تو کچھ بتاتا ہے اور نہ ہی ان سے پوچھتا ہے۔ وہ ڈرتے ہیں کہ کہیں ان کے متعلق یہ خیال نہ کیا جائے کہ وہ گستاخ' ٹوہ لگانے والے اور احمق تو نہیں..... وہ غلطی پر

ہیں۔ جب کوئی اپنے کام کے ساتھیوں کے پاس جاتا ہے اور بتاتا ہے "یہ ہے وہ جس میں میں اچھا ہوں۔ یہ ہے وہ طریقہ جس سے میں کام کرتا ہوں اور یہ ہیں میری اقدار..... اور یہ ہے میرا حصہ یعنی میرا منصوبہ جس پر میں اپنی توجہ مرکوز کروں گا اور یہ ہیں میرے نتائج جن کو میں سب تک پہنچانے کی توقع رکھتا ہوں۔" جواب ہمیشہ یہ ہوتا ہے۔ "یہ سب کچھ مددگار نہیں ہوگا۔ لیکن تم نے مجھے پہلے کیوں نہیں بتایا۔"

اور ہر کسی کو اس کا ردعمل یہی ملتا ہے..... میرے تجربے کے مطابق اس میں کوئی بھی استثناء نہیں ہوتی..... اگر کوئی اس وقت یہ پوچھے "اور پھر مجھے آپ کی توانائیوں کے بارے میں پوچھنے کی کیا ضرورت ہے' آپ کام کو کیسے سرانجام دیتے ہیں اور آپ کی اقدار اور مجوزہ حصہ ڈالنا (کنٹری بیوشن) کیا ہے؟"

درحقیقت تعلیم یافتہ کارکن جن لوگوں کے ساتھ وہ بحیثیت ماتحت کے یا ان کے اعلیٰ مرتبے کے افسر کے ساتھی کے یا ان کی ٹیم کے ممبر کے کہ وہ اپنے طرز عمل کو تعلیم یافتہ کارکن کی توانائیوں اور اس کے کام کرنے کے طریقے سے ہم آہنگ کریں۔ پڑھنے والوں کو اپنے کام کے ساتھیوں سے یہ درخواست کرنی چاہئے کہ وہ پہلے اس سے بات کریں وغیرہ وغیرہ۔ اور پھر جب بھی ایسا کیا جا رہا ہو تو مخاطب کئے جانے والے دوسرے شخص کا ردعمل یہ ہوگا۔ "مجھے بتانے کا شکریہ..... یہ بہت ہی مددگار ہوتا ہے لیکن تم نے مجھے یہ سب کچھ پہلے کیوں نہ بتایا۔"

تنظیمیں اب طاقت کے بل پر تشکیل نہیں دی جاتیں بلکہ اعتماد کے بل پر وجود میں آتی ہیں۔ اعتماد کا یہ مطلب نہیں ہوتا کہ لوگ ایک دوسرے کو پسند کرتے ہیں۔ اس کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ لوگ ایک دوسرے پر بھروسہ کر سکتے ہیں جبکہ یہ پہلے ہی فرض کر لیا جاتا ہے کہ لوگ ایک دوسرے کو سمجھتے ہیں۔ پس تعلقات باہمی کی ذمہ داری اٹھانا ایک لازمی ضرورت ہے۔ خواہ کوئی کسی تنظیم کا ممبر ہے' مشیر ہے' اس کو سامان فراہم کرنے والا ہے یا اس کی مصنوعات کا تقسیم کار ہے یا وہ جن کے ساتھ کام کرتا ہے ان سے تعلقات کی ذمہ داریاں نبھا رہا ہے یا ان کے کام پر انحصار رکھتا ہے اور جو جواب میں اپنے کام پر انحصار کرتا ہے۔

ر: آپ کی زندگی کا دوسرا نصف

جیسا کہ پہلے عرض کیا جا چکا ہے کہ تاریخ انسانی میں پہلی دفعہ افراد تنظیموں سے زیادہ عرصہ زندہ رہنے کی توقع کر سکتے ہیں۔ اس صورت حال سے ایک نیا چیلنج وجود میں آتا ہے "کوئی اپنی زندگی کے دوسرے نصف سے رمیں کیا کرے؟"

اب کوئی شخص توقع نہیں کر سکتا کہ وہ جس تنظیم میں آج تیس سال کی عمر میں کام کر رہا ہے اس وقت بھی اسی طرح قائم دائم ہو گی جب وہ ساٹھ برس کی عمر کو پہنچے گا۔ لیکن یہ بھی ہے کہ چالیس پچاس سال تک ایک ہی قسم کا کام کرنا بہت سے لوگوں کے لئے ایک کافی لمبا عرصہ ہے۔ وہ تھک پٹ جاتے ہیں' بوریت محسوس کرتے ہیں۔ اپنی تمام خوشیاں کام میں کھو دیتے ہیں۔ کام کرتے ہوئے ہی ریٹائر ہوتے ہیں' اپنے آپ کے لئے اور اپنے اردگرد کے لوگوں کے لئے بوجھ بن جاتے ہیں۔

ضروری نہیں کہ مذکورہ صورت حال نمایاں اور اعلیٰ درجے کے کارنامے کرنے والوں پر بھی صادق آئے جیسے کہ عظیم فنکار کارڈی مونر (1926ء-1840ء) روشنی اور اندھیرے کے فنکارانہ استعمال سے احساسات و جذبات کی عکاسی کرنے والا مصور 80 سال کی عمر میں بھی اپنا کام کر رہا تھا۔ اور دن میں بارہ گھنٹے کام اس کے باوجود کرتا تھا کہ وہ اپنی آنکھوں کی بینائی کھو چکا تھا۔ اسی نوع کا دوسرا فنکار مصور پبلو پکاسو (1973ء-1881ء) نوے سال کی عمر میں اُس وقت بھی اپنا کام کر رہا تھا جب اسے موت نے آ لیا..... اس نے اپنی ستر سال کی عمر میں مصوری میں ایک نیا اسٹائل ایجاد کیا۔ عظیم ترین آلات موسیقی کا بیسویں صدی کا فنکار ہسپانوی سیلسٹ پبلو کاسلز (1973ء-1876ء) ایک نئی قسم کی موسیقی کو پیش کرنے کا منصوبہ اپنی 97 برس کی عمر میں بنایا اور جب وہ اس دنیا سے رخصت ہوا تو اس وقت بھی وہ اسی نئی قسم کی موسیقی کی پیشکش کی مشق کر رہا تھا۔ غیر معمولی کامیابیاں حاصل کرنے والوں کی بے مثل استثنائیں

بھی ہیں۔ نہ تو میکس پلانک (1947ء-1858ء) اور نہ ہی البرٹ آئن سٹائن (1955ء-1879ء) دو عظیم ترین جدید طبیعات کے "جن" اپنی چالیس سال کی عمر کے بعد کوئی سائنسی کام نہ کر سکے۔ پلانک نے دو اور پیشہ ورانہ کام بھی کئے۔ 1918ء کے بعد جب اس کی عمر ساٹھ سال تھی..... اس نے جرمن سائنس کی تنظیم نو کی۔ 1933ء میں نازیوں کی طرف سے ریٹائر ہو جانے پر مجبور کرنے کے بعد اس نے 1945ء میں 90 سال کی عمر میں ہٹلر کی شکست کے بعد نئے سرے سے جرمن سائنس پر کام شروع کیا۔ لیکن آئن سٹائن "مشہور آدمی" بننے کے لئے چالیس سال کی عمر میں ریٹائر ہو چکا تھا۔

آج کل تنظیمین کی ادھیڑ عمر کے بحران کا بڑا چرچا ہے' جو بوریت پر مشتمل ہے۔ زیادہ تنظیمین اپنی 45 سال کی عمر میں نکتۂ عروج پر پہنچ چکے ہوتے ہیں اور اس حقیقت سے آگاہ ہوتے ہیں۔ 25 سال تک ایک ہی نوعیت کا کام کرنے کے بعد وہ اپنے کام میں بہت کم ایسے ہوتے ہیں جو کام میں مزید کچھ حصہ ڈال رہے ہیں۔ (یعنی کچھ مزید کنٹری بیوٹ) کر رہے ہوتے ہیں۔ کچھ نئے سرے سے کام کی تلاش میں ہوتے ہیں کہ وہ دوسروں کے نئے سرے سے چیلنج اور تسلی کا سبب ہیں۔

جسمانی کام کرنے والے جو مثال کے طور پر چالیس سال تک اسٹیل مل میں کام کرتے رہے یا کسی انجن کے کیبن میں اپنے فرائض سرانجام دیتے رہے..... جسمانی اور ذہنی طور پر اپنی متوقع عمر سے بہت پہلے' یعنی ریٹائرمنٹ کی روایتی عمر تک پہنچنے سے بھی قبل تھک چکے ہوتے ہیں۔ وہ "ختم" ہو چکے ہوتے ہیں۔ اگر وہ زندہ رہتے ہیں تو جیسے اب ان کی متوقع عمر 75 سال کی اوسط پر آ چکی ہے۔ وہ کافی خوش ہوتے ہیں۔ دس پندرہ سال کوئی کام نہیں کرتے سوائے گولف کھیلنے' یا مچھلیاں پکڑنے جانے اور چھوٹے چھوٹے مشاغل میں اپنا وقت گزارنے کے۔ لیکن تعلیم یافتہ کارکن "ختم" نہیں ہوتے۔ وہ چھوٹی

چھوٹی تکالیف کی شکایت کرنے کے ساتھ ساتھ مکمل طور پر مستعد ہوتے ہیں۔ تاہم حقیقی کام جو جب تعلیم یافتہ ورکر 30 سال کا تھا' کے لئے چیلنج تھا' اب پچاس سال کی عمر میں سخت بوریت اختیار کر چکا ہوتا ہے۔ پھر بھی تعلیم یافتہ کارکن میں اگر بیس سال نہیں تو پندرہ سال مزید کام کرنے کی اہلیت ہوتی ہے۔

لہٰذا کسی کا اپنے آپ کو منضبط کرنے کا مطلب زیادہ تر یہ مطالبہ کرتا ہے کہ ہر کوئی اپنی زندگی کے دوسرے نصف کے لئے اپنے آپ کو تیار کرے۔ (اس موضوع پر بہترین کتب باب بوفورڈ کی ہیں جو ایک کامیاب کاروباری تھا اور جس نے اپنی زندگی کا دوسرا نصف خود تخلیق کیا۔ اس کی کتاب ''ہاف ٹائم'' 1994ء اور دوسری کتاب ''گیم پلان'' 1997ء میں گرینڈ پیڈز ونڈوان نے شائع کیں۔)

پہلا یہ کہ واقعی ایک دوسرا اور مختلف پیشہ ورانہ مستقبل شروع کیا جائے۔ جیسا کہ میکس پلانک نے کیا۔ یہ اکثر ایسا ہوتا ہے جیسے آپ ایک قسم کی تنظیم سے دوسری قسم کی تنظیم میں چلے گئے۔

> درمیانے درجے کے کاروباری ناظمین کی ایک معقول تعداد میں ہسپتال یا یونیورسٹی یا کسی اور غیر منافع بخش تنظیم میں 45 سے 48 سال کی عمر میں چلے جاتے ہیں۔ جب بچے بڑے ہو جاتے ہیں اور ریٹائرمنٹ پر ملنے والی پنشن ناکافی ہوتی ہے۔ بہت سے ایسے لوگ اسی کام میں رہتے ہیں جس میں وہ ابتداء میں تھے۔ ایک بہت بڑی کارپوریشن کا ڈویژنل کنٹرولر کسی درمیانے درجے کے ہسپتال میں کنٹرولر بن جاتا ہے۔ لیکن ایسے لوگوں کی تعداد بھی کم نہیں جو پہلے کام کی بجائے کوئی دوسرا کام اختیار کرتے ہیں۔ مثال کے طور پر بہت سے امریکی پروٹسٹنٹ مذہبی نرسریوں کے طلبہ 25 سال کی بجائے 45 سال کے ہوئے تو انہوں نے اپنا پہلا پیشہ ورانہ مستقبل کاروبار یا حکومتی محکمہ جات میں تلاش کیا۔ بہت سے ادویات کے کاروبار میں چلے گئے لیکن جب ان کے بچے جوان ہوئے تو وہ پادریت میں منتقل ہو گئے۔ میرے ایک دوست نے بھی ایسا ہی کیا۔

تیس سال ایک عجائب گھر کا کامیاب محافظ اور ڈائریکٹر رہنے کے
بعد 55 سال کی عمر میں ایک نرسری میں پڑھانے لگا۔

امریکہ میں درمیانی عمر کی خواتین کی ایک معقول تعداد 25 سال تک کسی کاروبار میں کسی حکومتی ادارے میں کام کرتی ہوئی مینجمنٹ میں ایک ادنیٰ اسامی پر پہنچتی ہے اور اب 45 سال کی عمر میں جب بچے جوان ہو جاتے ہیں۔ قانون پڑھنے کے لئے لاء کالج میں چلی جاتی ہیں اور تین چار سال بعد وہ اپنے آپ کو مقامی معاشرے میں بطور ایک غیر وقتی وکیل کے کام میں لگا لیتی ہیں۔

ہم اپنی زندگی کے دوسرے نصف میں کام کرنے والے لوگوں کو دیکھیں گے جو اپنے پہلے کام میں موزوں طور پر کامیاب تھے۔ ان لوگوں کے پاس معقول مہارتیں ہوتی ہیں۔ مثال کے طور پر جو ڈویژنل کنٹرولر مقامی معاشرے کے ہسپتال میں جاتا ہے ماہر فرد تھا۔ ایسے لوگ کام کرنا جانتے ہوتے ہیں۔ انہیں ایک معاشرے کی ضرورت ہوتی ہے..... ان کا گھر خالی ہوتا ہے کہ ان کے بچے بالغ ہونے پر گھر سے جا چکے ہوتے ہیں۔ انہیں آمدن کی بھی ضرورت ہوتی ہے لیکن سب سے زیادہ انہیں ایک چیلنج کی ضرورت ہوتی ہے۔

متوازی دوڑ دھوپ

اس سوال کہ زندگی کے دوسرے نصف کے لئے انسان کیا کرے؟ کا دوسرا جواب ''متوازی دوڑ دھوپ'' کی نشو ونما کرنا ہے۔

ایک بڑی اور تیزی سے بڑھتی ہوئی لوگوں کی تعداد ایسی بھی ہے جو اپنی زندگی کی پہلی دوڑ دھوپ میں نہایت کامیاب تھے۔ وہ جو کام کرتے رہے تھے اس میں ان کا قیام بیس سے پچیس برس رہا تھا۔ ان میں سے بہت سے اپنے مرکزی کام یا معاوضہ ادا کرنے والی اسامی پر فی ہفتہ چالیس سے پچاس گھنٹے کام کرتے رہے تھے۔ کچھ مکمل وقت کام کرنے سے جز وقتی کام کرنے والے بن جاتے ہیں۔ وہ مشیر بن جاتے ہیں لیکن وہ ساتھ ہی ایک متوازی کام بھی تلاش کر لیتے ہیں۔ جو بالخصوص غیر منافع بخش اداروں میں ہوتا ہے کچھ ادارے ایسے بھی ہوتے ہیں جو ہفتے میں صرف دس گھنٹے کام لیتے ہیں۔ مثال کے طور پر ایسے اداروں کے پاس چرچ کی انتظامیہ کا کام ہوتا ہے یا مقامی گرلز اسکاؤٹس کی

صدارت کا کام ہوتا ہے۔ وہ بے گھر خواتین کی پناہ کا کام بھی کرتے ہیں۔ مقامی پبلک لائبریری اور بچوں کی لائبریری کا اہتمام بھی کرتے ہیں۔

مقامی سکول بورڈ میں بھی ممبر ہوتے ہیں۔

آخر میں متذکرہ سوال کا یہ تیسرا جواب ہے۔

معاشرے میں سماجی کاموں میں خودمختاری اور ذمہ داری کا بھی ایک سلسلہ ہے۔ یہ سلسلہ ایسے لوگ چلاتے ہیں جو اپنے پہلے دورِ حیات میں عام طور پر نہایت کامیاب رہے ہوتے ہیں۔ یہ لوگ کاروباری' معالج' مشیر' یونیورسٹی پروفیسر وغیرہ ہو سکتے ہیں۔ یہ لوگ اپنے کام سے محبت بھی رکھتے ہیں لیکن اب ان کا کام ان کے لئے چیلنج کی حیثیت نہیں رکھتا۔ بعض لوگ تو وہی کچھ کرتے رہتے ہیں جو وہ ساری عمر کیا کرتے تھے۔ اگرچہ اب وہ اس کام پر کم سے کم وقت صرف کرتے ہیں۔ وہ کسی دوسری غیر منافع بخش سرگرمی کا آغاز کرتے ہیں۔

ذیل میں کچھ مثالیں دی گئی ہیں جن میں سے پہلی باب بوفورڈ (ان دو کتابوں کا مصنف جن کا ذکر اوپر آچکا ہے۔) کی ہے جس نے اپنی زندگی کے دوسرے نصف کے لئے تیاری کی۔ اس نے ٹیلی ویژنوں اور ریڈیوز کے کامیاب کاروبار کا آغاز کیا۔ وہ اب بھی اس کاروبار کو چلا رہا ہے۔ لیکن اس نے پہلے ایک غیر منافع بخش تنظیم کا آغاز کیا۔ اس نے پروٹسٹنٹ چرچوں کو امریکہ میں اپنی زندگی قائم رکھنے کے قابل بنانے کی تنظیم قائم کی۔ آج کل وہ ایک ویسی ہی کامیاب تنظیم قائم کرنے کی جدوجہد کر رہا ہے کہ وہ اپنے جیسے دوسرے افراد کو غیر منافع بخش سماجی تنظیم قائم کرنا سکھا سکے۔ جبکہ وہ اپنے اصل کاروبار کی بھی دیکھ بھال کر رہا ہے..... باب بوفورڈ کی ریاست میں ایک وکیل بھی ہے جو ایک بڑے کارپوریشن کی قانونی کونسل چلا رہا ہے لیکن اب اس نے ساتھ ساتھ اپنی ریاست میں نمونے کے سکول قائم کرنے کی طرح بھی ڈالی ہے۔

ایسے لوگ جو اپنے دوسرے نصف دورِ زندگی کو منضبط کرنے کی کوشش کرتے ہیں

بہت اقلیت میں ہوتے ہیں۔ ان کی اکثریت وہی کچھ کرتی رہتی ہے جو کچھ وہ پہلے نصف دورِ حیات میں کر رہے ہوتے ہیں۔ اپنی ملازمت یا کام سے ریٹائر ہونے کے بعد وہ بوریت کا شکار ہونے کے خوف سے اپنے کام یا ملازمت سے چمٹے رہتے ہیں اور اپنی ریٹائرمنٹ کو یاد کرتے رہتے ہیں۔ ایسے لوگ اقلیت میں ہوتے ہیں جو اس دوران میں اپنی زندگی کے دوسرے نصف کو بہتر بنانے کے متعلق سوچتے ہیں۔ اپنی متوقع عمر پر غور کرتے اور اسے اپنے اور معاشرے کے لئے ایک موقع سمجھتے کہ اور تیزی سے راہنما اور نمونہ بنیں۔ وہ تیزی سے کامیابی کی کہانیوں کے خالق بنتے ہیں۔

اپنی زندگی کے دوسرے نصف کو منضبط کرنے کا صرف ایک تقاضا ہے کہ فرد زندگی کے دوسرے دور میں داخل ہونے سے پہلے اس کے لئے منضبط ہونا شروع کر دے۔

> تیس سال پہلے جب پہلی بار واضح ہوا کہ کام کرنے کی عمر میں تیزی سے اضافہ ہو رہا ہے تو بہت مشاہدہ کرنے والوں (جن میں میں بھی شامل تھا) کا یہ خیال تھا کہ بہت سے ریٹائر ہونے والے لوگ امریکہ کے غیر منافع بخش اداروں میں رضا کارانہ کام کرنے لگیں گے۔ ایسا نہیں ہوا ہے۔ اگر کوئی فرد چالیس سال سے پہلے رضا کارانہ کام نہیں کرتا تو وہ 60 سال کے بعد بھی ایسا نہیں کر سکتا۔

اسی طرح تمام سماجی تنظیموں میں کام کرنے والوں نے بہت عرصہ پہلے اپنے منتخب زندگی کے دوسرے نصف دور کے لئے کاروبار شروع کئے اور بعد میں وہ اپنے اصل کاروبار میں بلندی پر پہنچے۔ وہ وکیل جس کا ذکر اوپر آ چکا ہے نے اپنی ریاست میں سکولوں کے لئے قانونی کام بطور رضا کار کے کرنا شروع کیا۔ اس وقت اس کی عمر 35 سال تھی۔ چالیس سال کی عمر میں وہ ایک سکول بورڈ کا رکن منتخب ہوا۔ جب پچاس سال کی عمر کو پہنچا تو تب تک وہ کافی دولت مند ہو چکا تھا۔ تاہم وہ اب تک پورے وقت کے ملازم کی طرح اس کمیٹی میں کام کر رہا تھا جس کو اس نے جوانی کے ایام میں ڈھونڈ نکالا تھا۔

ایک اور وجہ اپنے آپ کو منضبط کرنے کی یہ بھی ہے کہ تعلیم یافتہ کارکن دوسری بڑی دلچسپی کی نشو و نما کر لیتا ہے اور جلد ہی اس میں ارتقاء بھی پیدا کر لیتا ہے۔

کوئی بھی شخص اپنی زندگی میں اپنے کام میں سنجیدہ قسم کی شکست کا تجربہ کئے بغیر

زیادہ عرصے تک جیتے رہنے کی توقع نہیں کر سکتا۔

ایک اہل انجینئر ہے۔ بیالیس سال کی عمر میں اسے کمپنی میں ترقی دینے کی سفارش کی جا رہی ہے۔ ایک اہل کالج پروفیسر ہے جسے بیالیس سال کی عمر میں یہ سمجھ آتی ہے کہ وہ اسی چھوٹے سے کالج میں پڑھاتی رہے گی جس میں سے کہ اس نے ملازمت کی ابتداء کی ہے اور وہ کبھی یونیورسٹی میں پروفیسر تعینات ہو سکے گی خواہ وہ اس کے لئے کتنی ہی اہل کیوں نہ ہو۔ اسی طرح انسان کی خاندانی زندگی میں بھی ایسے ہیں۔ شادی کامیاب نہ ہونا کسی بچے کا کھو جانا وغیرہ۔

اور پھر دوسری بڑی دلچسپی..... نہ کہ محض دوسرا شغل..... مؤثر طور پر اثر انداز ہو سکتی ہے۔ بیالیس سال کی عمر میں ترقی کے لئے منتخب کیا جانے والا انجینئر سوچ سکتا ہے کہ وہ اپنی ملازمت پر کامیاب نہیں رہا ہے۔ لیکن کمپنی کے علاوہ اس کی سرگرمی' مثال کے طور پر مقامی چرچ میں اس کی خزانچی کی ذمہ داری میں اس نے کامیابی حاصل کی ہے اور مزید کامیابیاں حاصل کرنے کا عمل جاری ہے۔ کسی کی اپنی خاندانی زندگی کا شیرازہ بکھر سکتا ہے تو اس بیرونی سرگرمی میں تو وہ پورا معاشرہ ہے۔

یہ اس معاشرے میں نہایت اہم بات ہے جس معاشرے میں کامیابی اہم بن چکی ہے۔

> تاریخ میں ایسی کوئی چیز نہیں ہے۔ حیران کر دینے والی لوگوں کی اکثریت کسی اور چیز کی توقع نہیں کرتی ماسوائے اس کے کہ وہ ''موزوں مقام'' پر قیام پذیر رہے۔ جس طرح کہ کسی قدیم انگریزی دعا میں کہا گیا ہے'' ''وہاں جو بھی حرکت تھی۔ وہ نیچے کی سمت کو تھی۔ عملی طور پر کامیابی کا کسی کو علم نہ تھا۔''

تعلیم یافتہ معاشرے میں ہم توقع رکھتے ہیں کہ ہر کوئی مجسم ''کامیابی'' ہی ہو گا۔ مگر یہ واضح طور پر ناممکنات میں سے ہے۔ بہت سے لوگوں کے لئے بہترین یہی ہو گا کہ ان کے لئے ناکامی نہ ہو۔ کیونکہ جہاں کامیابی ہے وہاں ناکامی بھی ہوتی ہے۔ اور پھر یہ فرد کے لئے نہایت ہی اہم ہے..... ساتھ ہی یہ انفرادی کنبے کے لئے بھی اہم ہے..... کہ کوئی ایسا حلقہ ہونا چاہئے جہاں فرد اپنی طرف سے کچھ دے سکے۔ (کنٹری بیوٹ کر سکے) مؤثر

طور پر اثر انداز ہو..... کیا کوئی ایسا ہے؟ جس کا مطلب دوسرا حلقہ رکھنا ہو۔ خواہ وہ دوسرا پیشہ ورانہ دور ہی کیوں نہ ہو۔ ایک دوسرا متوازی پیشہ ہی کیوں نہ ہو۔ ایک سماجی مہم ہی کیوں نہ ہو' ایک سنجیدہ بیرونی دلچسپی ہی کیوں نہ ہو۔ یہ سب فرد کو راہنما بننے کی پیشکش کر رہے ہیں' باعزت ہونے کی دعوت دے رہے ہیں۔ مجسم کامیابی بننے کی نوید سنا رہے ہیں۔

خود کو تبدیل کرنے اور خود کو منضبط کرنے کو اگر پہلے کے ابواب میں زیر بحث لائی گئی تبدیلیوں اور چیلنجوں کو ابتدائی طور پر مقابلے میں نہ لایا جائے تو یہ واضح جان پڑیں گے۔ جوابات خود ہی اپنی شہادت آپ ہوں گے۔ یہاں تک بالکل سادہ لوح نظر آئیں گے۔ پہلے ابواب کے بہت سے موضوعات جیسے ''تبدیلی کے راہنما بنیے'' اور انفارمیشن چیلنج وغیرہ۔ بہت زیادہ پیچیدہ ہیں اور زیادہ جدید اور مشکل حکمتِ عملیاں' ٹیکنالوجیاں' اور طریقہ ہائے کار رکھتے ہیں۔ لیکن بہت سے نئے رویے' نئی ٹیکنالوجیاں' نئی حکمتِ عملیاں اور نئے اور طریقہ ہائے کار جن کا ذکر ابتدائی ابواب میں آیا ہے۔ ان کو تاریخی ترقی کہا جا سکتا ہے۔

خود کو منضبط کرنا انسانی معاملات میں انقلاب ہے۔ یہ افراد سے اور بالخصوص تعلیم یافتہ کارکنوں سے نئی اور بے مثل چیزوں کی توقع کرتا ہے۔ جہاں تک تاثر کا تعلق ہے یہ انقلاب یہ چاہتا ہے کہ ہر تعلیم یافتہ کارکن اپنی سوچ میں بھی اور طرزِ عمل میں بھی چیف ایگزیکٹو افسر کا سا انداز اختیار کرے۔ یہ تقریباً 180 درجے کی تبدیلی تعلیم یافتہ کارکن کے خیالات و اعمال میں چاہتا ہے۔ کیونکہ ہم میں سے بہت سے..... یہاں تک کہ نئی نسل بھی سوچنے اور عمل کرنے کے طریقوں میں تبدیلی گوارا ہی نہیں کرتے اور لکیر کے فقیر رہنا چاہتے ہیں۔ تعلیم یافتہ کارکن کافی تعداد میں کئی نسلیں پہلے ظہور میں آئے۔ (تعلیم یافتہ کارکن (نالج ورکر) کی اصطلاح بھی میری وضع کردہ ہے۔ صرف تیس سال پہلے میری کتاب عدم تسلسل کا دور یعنی (the age of discontinuity) میں' میں نے اسے استعمال کیا۔)

جسمانی کارکنان کو جیسے بتایا جائے ویسا ہی کام کرتے ہیں۔ ان کو بتانے والے یا تو خود مبینہ کام ہی ہوتا ہے یا ان کے مالکان ہوتے ہیں۔ ان تعلیم یافتہ کارکنان جنہیں اپنے آپ کو منضبط کرنا پڑتا ہے' میں تبدیلی بھرپور شدت سے سماجی و تہذیبی ڈھانچے کو جھنجھوڑتی

ہے۔ ہر موجود معاشرہ یہاں تک کہ خواہ وہ انفرادیت ہی پر مبنی ہو' دو چیزوں پر پختہ یقین رکھتا ہے گو ان کا یہ یقین لاشعوری ہوتا ہے۔ تنظیمیں کارکنوں کے بعد بھی زندہ رہتی ہیں اور بہت سے لوگ اپنی جگہ ہی پر رہتے ہیں۔ خود کو منضبط رکھنے کی بنیاد مذکورہ یقین کے اور حقائق کے برعکس ہے۔ کارکنان تنظیموں کے برعکس زیادہ دیر زندہ رہتے ہیں اور تعلیم یافتہ رہتے ہیں اور تعلیم یافتہ کارکن متحرک ہوتے ہیں۔

امریکہ میں "حرکت" کو قبول کیا جاتا ہے۔ امریکہ میں بھی کارکنوں کے تنظیموں سے زیادہ عرصہ زندہ رہنے اور اس کے ساتھ زندگی کے دوسرے نصف اور مختلف دور کی تیاری انقلاب ہی ہے اور عملی طور پر کوئی اس کے لئے تیار نہیں ہے۔ کوئی بھی موجود ادارہ تبدیلی کے لئے تیار نہیں۔ جیسے موجود ریٹائرمنٹ کا نظام۔ تاہم دوسری ترقی یافتہ دنیا میں عدم حرکت کی پذیرائی کی جاتی ہے اور اسے قبول کیا جاتا ہے اور اسے "استحکام" سمجھا جاتا ہے۔

> "جرمنی میں" مثال کے طور پر حرکت کا لیہ دور تک.....فرد کی زندگی 10 سال اور زیادہ سے زیادہ 16 سال ہونے پر ختم ہو جاتی ہے۔ اگر ایک بچہ دس سال کی عمر تک جمنیزیم میں نہیں جاتا تو وہ کبھی بھی یونیورسٹی میں جانے کا موقع کھو دیتا ہے۔ وہ تعداد جو جمنیزیم میں نہیں گئی وہ کوئی ہنر سیکھنے کے لئے اپرنٹس شپ میں داخلہ لے لیتی ہے تاکہ پندرہ سولہ سال کی عمر میں مکینک بن جائیں' بنک میں کلرک ہو جائیں یا باورچی بن جائیں..... ناقابل تبدیل اور ناقابل تنسیخ..... طور پر بتا دیا جاتا ہے کہ کوئی شخص کون سا کام اپنی بقیہ زندگی میں کرے گا۔ اپنی اپرنٹس شپ کے دوران کے کام سے کسی دوسرے پیشے کی اپرنٹس شپ میں جانے کی اجازت نہیں دی جاتی تھی جبکہ ایسا نہ کرنے کے کوئی واضح احکام نہ تھے۔

ترقی یافتہ معاشرہ جسے سب سے بڑے چیلنج کا سامنا ہے اور جسے انتہائی مشکل تبدیلیاں درپیش ہیں وہ معاشرہ ہے جو پچھلے پچاس سالوں میں کامیاب ترین رہا ہے۔ جاپان ہے۔ جاپان کی کامیابی..... تاریخ میں اس کی کوئی مثال نہیں ہے..... بہت بڑے پیمانے پر

منظم عدم حرکت پر تکیہ کرتا رہا..... عدم حرکت بذریعہ زندگی بھر کے لئے ملازمت۔ زندگی بھر کی ملازمت میں یہ تنظیم ہوتی ہے جو فرد کو منضبط کرتی ہے۔ اور وہ ایسا اس مفروضے پر کرتی ہے کہ فرد کے پاس کوئی انتخاب نہیں رہ جاتا۔ فرد منضبط ہو رہا ہوتا ہے۔

مجھے قوی امید ہے کہ جاپان کوئی ایسا حل تلاش کرے گا جو سماجی استحکام کو محفوظ رکھتا ہے۔ معاشرہ اور سماجی ہم آہنگی..... جو زندگی بھر کی ملازمت نے مہیا کی ہے اور جس کے باوجود وہ حرکت تخلیق کرتی ہے جس کے علمی کام کو اور تعلیم یافتہ کارکنوں کے پاس ضرور ہونا چاہئے۔ زیادہ الجھن میں خود جاپان کی اپنی معاشرتی زندگی اور شہری ہم آہنگی ہے۔ جاپان کا دیا ہوا حل ایک نمونہ ثابت ہوگا۔ کیونکہ ہر ایک ملک میں کام کرتے ہوئے زندہ معاشرے کو لازمی طور پر پیوستگی کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس کے باوجود ایک کامیاب جاپان ایک مختلف جاپان ہوگا۔

لیکن اسی طرح ہر ترقی یافتہ ملک بھی ہوگا۔ تعلیم یافتہ کارکن جو کر سکتا ہے اور جسے لازماً خود کو منضبط کرنا چاہئے ہر معاشرے کو بدل رہا ہے۔

یہ کتاب ارادتاً مینجمنٹ کے چیلنجوں تک محدود رکھی گئی ہے۔ اس آخری باب میں بھی کتاب نے ایک فرد کے متعلق باتیں کی ہیں جو تعلیم یافتہ کارکن ہے۔ لیکن جن تبدیلیوں کا اس کتاب میں ذکر کیا گیا ہے وہ مینجمنٹ سے کہیں دور آگے نکل جاتی ہیں۔ وہ فرد یا اس کی پیشہ ورانہ زندگی کے مستقبل سے بھی آگے نکل جاتی ہیں۔ حقیقتاً یہ کتاب جن سے معاملہ کرتی ہے وہ ہے:

"معاشرے کا مستقبل"

المکتبۃ الثانیۃ
۹۹-۔۔ جے ماڈل ٹاؤن۔ لاہور
نمبر 14923

نفسیات پر تخلیقات کی مستند کتب

ک کے آداب	ایچ ایم ٹیلر / محمد ناصر عسکری
رباپ غریب باپ	رابرٹ ٹی۔ کیوساکی / اڈاکٹر امان اللہ قریشی
بحرانوں پر قابو پانے کا فن	این قیصر سٹیئرن / پروفیسر اعجاز احمد محمود
ویو میں کامیابی	اے۔ کے۔ مترا / قاضی ذوالفقار احمد
ل کی بنیادوں تک رسائی	برائن ٹریسی / قاضی ذوالفقار
معمولی مہم جو	گاڈفرے لیاس / قاضی ذوالفقار احمد
معمولی ایگزیکٹو	جان واریہم / طاہر منصور فاروقی
لہ مند لوگ مشکل وقت گزار جاتے ہیں	ڈاکٹر رابرٹ ایچ شُلر / قاضی ذوالفقار احمد
پ چاہتے ہیں بن سکتے ہیں	ڈاکٹر رابرٹ ایچ۔ شُلر / اعجاز احمد محمود
یٹ آئیڈیاز آن مینجمنٹ	مترجم: پروفیسر اعجاز احمد محمود
ڑ لوگوں کی سات عادات	سٹیفن آر کووے / اڈاکٹر ظفر مرزا

تخلیقات

تخلیقات: علی پلازہ، 3 مزنگ روڈ، لاہور۔ فون: 042-7238014

Email: takhleeqat@yahoo.com

www.takhleeqat.com